

УДК 338.24:65.012.4

Н. М. Терещенко,
к. п. н., доцент кафедри адміністративного та медичного менеджменту,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ДИСЦИПЛІНИ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

N. Tereshchenko,
candidate of pedagogical science, assistant professor of Department of
Administrative and Medical management, Interregional Academy of Personnel Management

SOME ASPECTS OF THE EVALUATION DISCIPLINE AND PROFESSIONAL COMPETENCE OF MANAGERS

У статті наголошено на необхідності проведення оцінювання дисципліни та професійної компетентності керівників, які формуються під впливом особистих їх якостей та рис, загальних професійних навичок. Досягнення високого рівня компетентності можливе за умови внутрішньої організованості та дисципліни. Визначено структуру оцінювання керівника та її елементи такі, як: об'єкт оцінювання, предмет, суб'єкт оцінювання, підстави для оцінювання, методи та періодичність. Визначено головні напрями у формуванні комплексної методики з оцінювання керівників та їх діяльності, яка включає інтерв'ю, анкетування, тестування, порівняння, оцінка тощо. Зазначено, що вагому частину у оцінюванні дисципліни та професійної компетентності керівників становлять психологічні методи, які зорієнтовані на вивчення особистісних рис керівників, акцентуацій їх характеру та темпераменту, діагностики міжособових відносин.

The need an evaluation of discipline and professional competence of managers who are formed influenced by their personal qualities and traits, of common skills highlighted in the article. Achieving a high level of competence is possible in terms the internal organization and discipline. Structure of evaluation manager and its elements such as object evaluation subject, subjects, grounds for evaluation, methods and periodicity defined. The basic directions in the formation of complex methodology of evaluation of managers and their operations, which includes interviews, questionnaires, tests, comparison, evaluation etc defined. In assessing constitute a significant part of psychological methods that are focused on the study of personality traits of managers, accentuation of character and temperament, diagnostic interpersonal relations is indicated.

Ключові слова: оцінювання, самооцінювання, управлінська діяльність, керівник, дисципліна, компетентність, методи.

Key words: evaluation, self-assessment, management activity, manager, discipline, competence, methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Питання дисципліни та професійної компетентності, зазвичай розглядається у контексті оцінювання персоналу під час прийому на роботу чи у процесі його трудової діяльності, що здійснюється керівною ланкою або за ініціати-ви керівництва. Що ж до оцінювання самих ке-

рівників, то тут виникають певні складнощі. Компетентність керівника та успішність його діяльність оцінюються, як правило, за станом організації якою він керує, її фінансовою стабільністю з тенденцією до зростання, добробутом працівників, громадськості, окремих груп тощо. Але що призводить до тих чи інших ре-

зультатів управлінської діяльності? Які якості мають бути у керівника здатного забезпечувати позитивний результат для об'єкту управління з максимально ефективними показниками? За якими критеріями і яким чином можливо оцінити ці якості? Питання потребують відповіді.

Нині багато науковців визначають важливість ролі управлінця, оскільки саме його діяльність є основним механізмом забезпечення існування, розвитку та ефективної діяльності організації. Професійність в управлінській діяльності — одна з головних умов її ефективності. Успішне здійснення управлінської діяльності вимагає від суб'єкта цієї діяльності досить розвинених особистісних якостей і загальних професійних навичок, що в цілому характеризуються як компетентність. Досягнення високого рівня компетентності практично не можливе без внутрішньої організованості та дисципліни, оцінювання яких лежить у площині соціально-психологічних факторів професійної дієздатності управлінців.

Актуальність даного питання пов'язана з винятковою значимістю ролі керівника у підвищенні ефективності всіх видів суспільної діяльності та недостатньою кількістю теоретичних обґрунтувань про оцінювання керівника і його керівництва, не лише працею підлеглих, але і власною професійною активністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми оцінювання розглядалися час від часу українськими та закордонними науковцями. Вагомий внесок з вивчення методичних підходів до оцінювання управлінського персоналу, управлінської діяльності, її ефективності та результативності зробили: Є. Аксьонова, Т. Базаров, Ж. Балабанюк, Х. Беков, В. Білошарпа, А. Кот, В. Полуйко, В. Саламатов та ін. Окремі праці присвячені соціально-психологічним особливостям професійної діяльності управлінців, питанням їх дисципліни та поведінки (Г. Базарової, Е.М. Генсона, А. Гасюка).

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Невивченими залишаються питання стосовно того, яким чином і за рахунок чого формуються у керівників якості та навички, які визначають його високу компетентність та дисципліну і забезпечують результативність його діяльності.

Невизначеним є чіткий механізм оцінювання цих якостей. Існує також потреба окреслен-

ня спеціальних методичних прийомів і процедур для оцінювання діяльності керівника, її ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є окреслення проблеми щодо необхідності оцінювання дисципліни та професійної компетентності керівників як важливих чинників ефективної управлінської діяльності, а також визначення головних напрямів у формуванні методів оцінювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Нині не існує універсальної системи оцінювання управлінської діяльності. Цілі, критерії та сам процес оцінювання можуть бути досить різними. Підходи до оцінювання в основному різняться залежно від професійних якостей керівника (інтелект, креативність, досвід та кваліфікація) до якості та результативності його діяльності.

У світі нині існує загальна тенденція щодо зменшення ролі попередньої оцінки та оцінювання особистих якостей, та паралельно збільшується увага до кінцевого результату роботи (виконання цільових угод, участь в організаційній діяльності), комунікаційних аспектів. При оцінюванні враховуються такі фактори як: результати роботи, творчий підхід, надійність, організаційні навички, робота в команді тощо. У деяких країнах Європейського союзу критерії оцінювання управлінця включають: патріотизм, належну якість роботи, дисциплінованість та успішне навчання, оцінюють знання нормативно-правової системи, якості роботи, трудову дисципліну [8].

Управлінська діяльність є специфічним творчим видом трудового процесу, планомірною діяльністю адміністративно-управлінського персоналу, що спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст такої діяльності залежить від об'єкту управління. Оцінювання діяльності керівника ускладнює та обставина, що управління є непродуктивним видом праці, де кінцевим продуктом є рішення, а предметом — інформація.

На думку вітчизняного науковця Володимира Саламатова, універсальним інструментом для оцінювання результатів управлінської діяльності, виявлення слабких місць у роботі керівників та розробки підходів з її удосконалення є загальна схема оцінювання (ЗСО). Структура цієї схеми включає два блоки, що підлягають оцінюванню шляхом порівняння:

Таблиця 1. Критерії та субкритерії у оцінюванні результатів і можливостей управління

Критерії	Субкритерії
Критерій 1. Лідерство	бачення, місія, цінності, стратегічні завдання, подолання внутрішньо-організаційних бар'єрів; залучення керівників, залучення зацікавлених сторін, мотивування і підтримка персоналу; залучення споживачів управлінських послуг, громадян та партнерів
Критерій 2. Політика і стратегія	розвиток, обґрунтування чітких критеріїв у визначенні, перегляді політики і стратегії; базування політики і стратегії на інформації про потреби (наявні, майбутні) зацікавлених сторін; побудова організації з урахуванням навчання і послідовного вдосконалення
Критерій 3. Управління людським ресурсом	планування, управління, удосконалення кадрової політики відповідно до політики, стратегії, структури і процесів організації; управління набором (добором) персоналу, розвитком кар'єри, навичок, нових компетенцій, залучення службовців до удосконалення процесів своєї діяльності
Критерій 4. Зовнішнє партнерство організації та внутрішні ресурси	управління зовнішньою співпрацею; порівняння діяльності організації з діяльністю кращих подібних організацій; управління фінансами; управління інформаційними ресурсами та інформаційною технологією; управління іншими ресурсами
Критерій 5. Управління процесами і змінами	для ефективного планування створення і розвитку аналітичної бази; систематична розробка та управління процесами; ефективний розподіл ресурсів; ефективне проектне управління; планування і управління змінами; підготовка та реалізація реформ, підвищення відкритості та розуміння (споживача/громадянина, залучення їх до управління), підтримка громадян і споживачів послуг
Критерій 6. Результати, що орієнтовані на споживача	результати сприйняття організації/реакція на думки громадян і споживачів; результати дій з поліпшення доступності послуг населенню, результати дій на підтримку громадян і споживачів
Критерій 7. Результати, що стосуються персоналу організації	результати щодо сприйняття персоналом керівництва та напрямів управління; результати щодо задоволеності персоналу умовами праці; результати з розвитку компетентності; залучення до діяльності організації, вимірювання, що показують рівні мотивації/моралі
Критерій 8. Вплив на суспільство	результати з покращення сприйняття суспільством соціальних результатів діяльності організації; результати з запобігання шкоді і розчаруванню; результати щодо збереження і стійкого забезпечення ресурсами; результати за іншими показниками соціальної відповідальності
Критерій 9. Ключові результати діяльності/виконання	фінансові та не фінансові наслідки здійснення політики і стратегії організації, організаційної структури, відповідності запланованих завдань; вимірювання результатів діяльності; бенчмаркінг щодо інших державних або приватних організацій

блок можливостей управління (критерії лідерство, управління людськими ресурсами, політика і стратегія, партнерство і ресурси, процеси) і блок результатів управління (критерії: результати, що стосуються персоналу, результати, що стосуються споживачів, результати, що стосуються суспільства, основні ділові результати організації), а кожний з критеріїв має власні субкритерії [4, с. 19]

Узагальнення думки автора щодо критеріїв та субкритеріїв оцінювання подано у (табл. 1).

Автор відмітив дві форми оцінювання управління за допомогою ЗСО, де перша передбачає проведення структурованих персональних інтерв'ю та обговорення в функціональних підрозділах організації за зазначеними у таблиці 1 критеріями і субкритеріями, аналіз результатів обговорення і спільну розробку стратегії та плану дій; друга — ґрунтується на проведенні індивідуалізованого і/або групового анкетування в організації з наступним аналізом результатів і розробкою стратегії та плану дій з удосконалення управління [4, с. 20].

Професор В. Саламатов розглядав інструмент оцінювання результатів управлінської діяльності загалом, а ми зосередили увагу на оцінювання таких якостей керівника, як компетентність та дисципліна, які у поєднанні здат-

ні забезпечити високі результати цієї діяльності.

Професійна компетентність сприяє успішній діяльності на основі практичного досвіду, умінь та знань при вирішенні поставлених професійних завдань.

Дисципліна розглядається як певний порядок поведінки об'єкту оцінювання, що відповідає нормам права і моралі існуючих у суспільстві, або вимогам організації. Поведінка є реакцією об'єкта на різні подразники, зовнішні (оточуюче середовище) та внутрішні (фізіологічний стан організму). Впорядкований характер поведінки, що забезпечує колективну діяльність і функціонування соціальних організацій, можливий за наявності дисципліни.

Російська дослідниця Т. Базарова також звертає увагу на такі якості керівника, як професійна компетентність та дисципліна, що правда останню вона розглядає значно ширше як соціокультурну компетенцію. Співвідношення цих двох якостей визначають зміст професійної соціалізації керівника, провідними факторами якої є оволодіння рядом управлінських ролей і рефлексивне уявлення про професійну кар'єру. Залежно від ступеня співвідношення професійної компетентності та дисципліни, авторка виділила п'ять етапів професійної соціалізації менеджерів: виконавець, фасилітатор,

спеціаліст, професіонал і транспрофесіонал. Від рівня професійної соціалізації (набуття загальних умінь рефлексивного управління власною соціально-значимою діяльністю, здатність до цілепокладання, уміння знаходити адекватні засоби досягнення поставлених цілей, навички критичної оцінки досягнутого, вміння співвідносити і координувати власні дії з діями оточуючих тощо), на думку Т. Базарової, залежить результат діяльності керівника його ефективність [2, с. 71].

Оцінювання професійної компетентності — це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик об'єкту оцінювання (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади, яку він займає.

Нині прийнято розрізняти види компетентності об'єкту оцінювання (управлінська, професійна, виробнича та ін.) залежно від сфери застосування.

Професійна компетентність керівника має відповідати ряду вимог, зокрема: знання та вміння працювати з законодавчими та нормативними документами, мати широкий професійний кругозір; здатність оперативно, самостійно і обгрунтовано приймати рішення, несе відповідальності за них; своєчасне та адекватне реагування на різні непередбачувані ситуації; організація роботи персоналу, стимулювання його творчої ініціативи, спрямованої на підвищення ефективності праці; створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату; здатність працювати в екстремальних умовах; виконання робіт, що вимагають аналітичної оцінки в процесі вироблення і прийняття нестандартних рішень тощо.

Так, наприклад, Національним агентством України з питань державної служби визначено вимоги до рівня професійної компетентності керівника апарату. Разом з перерахованими вже вище до них увійшли: знання мови, основних та суміжних дисциплін (економіки, аналізу державної політики, соціально-економічного прогнозування та планування тощо); знання основ психології та сучасні методи управління персоналом; основи управління та організації праці і діловодства тощо. До переліку умінь та навичок увійшли: налагодження ефективної взаємодії персоналу; управління у кризових ситуаціях; вміння ефективно розміщувати та використовувати ресурси; чітке, зрозуміле формулювання думки з використанням різних форм і способів комунікації; систематизація і узагальнення інформації, ведення переговорів, обгрунтовування позицій, зна-

ходження компромісних рішень; підвищення рівня власної професійної компетентності тощо [1].

Узагальнюючи розмаїття перерахованих вимог до керівника, які формують його професійну компетенцію, при оцінюванні слід зосередити увагу на таких групах компетенцій, як:

— функціональна — (професійні знання та уміннями їх реалізувати);

— інтелектуальна — (аналітичне мислення і синтезування знань, уміння і навички для виконання обов'язків);

— ситуативна — (діяльність з урахуванням особливостей конкретної ситуації);

— соціальна — (комунікативні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати стосунки з іншими, впливати на них, сприймати і адекватно реагувати на думку інших, формувати стосовно них певне ставлення тощо).

Дисципліна є необхідною умовою для здійснення ефективної діяльності, а також предметом оцінювання.

Зважаючи на величезну кількість визначень видів дисципліни, дисципліну керівників охарактеризуємо трьома, як: обов'язкову (виконавську), внутрішню (в рамках організації) та самодисципліну.

Обов'язкова (виконавська) та внутрішня дисципліна зумовлені організаційною та соціальною необхідністю, та свідомим дотриманням юридично встановлених або традиційно сформованих норм і правил поведінки. Тут велика відповідальність покладається на керівника, оскільки у формуванні та запровадженні традицій, норм і правил поведінки в організації, керівник, як правило, сам виступає і законодавцем, і виконавцем. Необгрунтованість норм і правил чи ігнорування їх керівником створюють підстави для порушення дисципліни підлеглими.

У оцінювання дисципліни керівника важливе значення має його самодисципліна — внутрішнє самопереконавання, що формується шляхом висування до себе особисто високих моральних вимог.

У загальному значенні самодисципліна є основою дисципліни в організації, показником рівня її розвитку та морального здоров'я колективу.

Важливим аспектом оцінювання компетентності та дисципліни керівника є вибір та обгрунтування відповідних методів. Методичні підходи до оцінки окремих аспектів управлінського персоналу розглянуто багатьма вченими. Так, якщо оцінювання компетенцій є більш тра-

Таблиця 2. Методи оцінювання керівників за групами характеристик

Групи характеристики керівника	Методи оцінювання характеристики
Професійно-компетентні характеристики	Описові методи: метод «еталону», метод програмованого контролю, соціологічне опитування
	Комбіновані методи: метод заданих угруповань, метод підсумованих оцінок
	Рейтингові методи: метод попарного порівняння, метод альтернативного ранжирування, метод коефіцієнтної оцінки, система графічного профілю працівника
Психофізіологічні характеристики	Описові методи: матричний метод, метод експрес-інтерв'ю, анкетування (самооцінка)
	Комбіновані методи: тестування

диційним для управлінської науки, то оцінювання дисципліни переважно лежить у площині дослідження психології.

Узагальнюючи запропоновані А. Кот характеристики управлінців та методи їх оцінювання [3, с. 194], можемо умовно виділити дві групи характеристик керівників:

I група — професійно-компетентні характеристики, що включає: професійну підготовленість та рівень кваліфікації, ставлення до праці, лояльність до організації, професійну поведінку, соціалізацію, якість і результати праці, складність та відповідальність праці.

II група — психофізіологічні характеристики керівника: біопсихофізичні (працездатність, стан здоров'я, ментальні здібності); психічні (соціотип, темперамент, тип нервової системи); моральні (чесність, принциповість, порядність, терпимість, працелюбність, самокритичність); соціально-психологічні (лідерство, мотивація, незалежність в оцінках і судженнях, здатність вирішувати питання, творчий підхід, здатність працювати у команді, відповідальність, самостійність, дисциплінованість, комунікабельність, цілеспрямованість, організованість, ініціативність, рішучість).

Таблиця 3. Типологія керівників за методикою Г. Шмишека, К. Леонгарда та їх стисла характеристика

Тип	Характеристика
1. (D7) Демонстративний тип	підвищена демонстративність поведінки, жвавість, швидка контактність, рухливість; схильність до фантазерства, інтриг, брехливості, удавання, прикрашання своєї персони; авантюризм; прагнення лідерства, визнання, уваги, влади, похвали; самовпевненість, емоційна лабільність, необ'єктивність самооцінки, конфліктність, патологічність щодо витіснення з пам'яті того, що не до вподоби; здатність захопити інших неординарністю мислення і вчинків
2. (V) Застрагливий тип	основна риса - схильність до афектів (образливості, ревності, правдолюбство, підозрливості), інертність в прояві афектів, в мисленні, в моториці; помірна товариськість, занудливість, моральність, неговіркість; почуття уявної несправедливості до себе, недовірливості, вразливості, мстивості, конфліктності; самовпевненість, честолюбство
3. (P) Педантичний тип	інертність психічних процесів, важкі на підйом, довго переживають травмуючі події; малоконфліктність; акуратність, нетерпимість до бруду, непорядку; повільність, вимогливість, посадиристість, бюрократизм, пунктуальність, добросовісність, схильність до самоперевірки, сумнівів, бурчання, формалізму, легко поступається лідерством
4. (N) Збудливий тип	недостатня керованість, підвищена імпульсивність, грубість, нудність, похмурість, сварливість, хамство, конфліктність, інстинктивність, провокативність, дратівливість, низька контактність, неуживчивість; сповільненість вербальних і невербальних реакцій; незацікавленість у праці, навчанні; байдужість до майбутнього, живе сьогоднішнім; може бути небезпечним для інших, владним, вибирає для спілкування найслабших
5. (G) Гіпертимічний тип	активність, товариськість, балакучість, вираженість жестів, міміки, пантоміміки, гамірність, самостійність, брак почуття дистанції у стосунках, легковажність; ухиляння від теми розмови; притаманні гарні: настрої, самопочуття, життєвий тонус, вигляд; винахідливість, діловитість, висока самооцінка; ініціативність; спалахи гніву, роздратування за умови сильної протидії, невдачі; схильні до аморальних вчинків; низьке відчуття обов'язку; важко переносять строгу дисципліну, монотонну роботу, самотність
6. (D9) Дистимічний тип	серйозність, пригніченість настрою, повільність, слабкість волі; песимізм щодо майбутнього, занижена самооцінка, небагатослівність (мовчазність), низька контактність; індивідуалізм; замкнутість; сумлінність, цінують друзів і готові їм підкоритися; гостре почуття справедливості
7. (T) Тривожний тип	низька контактність, мінорний настрій, сором'язливість боязливості, полохливості, невпевненості у собі; є почуття обов'язку, відповідальності, висока моральність та етичність, старанність, дружельюбність, самокритичність
8. (Z) Циклотимний тип	часта мінливість настрою залежно від зовнішніх подій, де радісні події викликають: жагу діяльності, балакучість, ідей; сумні - пригніченість, сповільненість реакцій, мислення; зауваження викликають роздратованість, грубість, гнів, внутрішню зневіру, глибоку депресію, здатність до суїциду; настрої впливає на самооцінку
9. (E) Екзальтований тип	яскраві відчуття - захоплення, щастя, радості, насолоди; легко приходять у захват або відчай; висока контактність, балакучість, влюбливість; суперечливість, пасивність або активність у конфліктах; прихильність до друзів, родичів, альтруїзм, співчутливість, ширість; панічність, миттєві зміни настрою, лабільність психіки
10. (E) Емотивний тип	подібний до екзальтованого, але прояви менш бурхливі; емоційність, чуливість, тривожність, балакучість, глибина почуттів, боязкість, вразливість, слізливості, серйозне ставлення до життя; низька конфліктність, загострене почуття обов'язку, старанність; образи переживають у собі; люблять рослини та тварин; сильна риса - чуйність, гуманність, співпереживання

Таблиця 4. Структура оцінювання професійної діяльності керівника

Елементи оцінювання	Визначення
Об'єкт оцінювання	- Посадова особа - Керівник
Предмет оцінювання	- Результати (продукти) діяльності - Професійні якості - Професійна поведінка - Індивідуально-психологічні здібності
Суб'єкт оцінювання	- Експерт - Комісія - Самооцінювання
Підстави для оцінювання	- Наявність проблеми щодо: показників діяльності, професійної компетенції, управлінської дисципліни тощо. - Запобігання проблемі
Методи оцінювання	- Аналіз - Тестування - Оцінка - Інші
Періодичність оцінювання	- Щорічно - Раз на два роки - Інша періодичність

Для оцінювання цих характеристик виокремлено такі групи методів, як: описові, комбіновані та рейтингові (табл. 2).

На доцільності використання методу анкетування (самооцінки) наголошує А.Кот, зокрема при оцінюванні ціннісних орієнтацій та соціально-психологічних характеристик. Перевагою цього методу є отримання інформації про стан досліджуваних характеристик не лише за допомогою самооцінки об'єкта оцінювання, але і з урахуванням оцінки колег та підлеглих [3, с. 195].

Психофізіологічна характеристики керівника в багатьох випадках може бути визначальною у формуванні та розвитку його професійно-компетентнісної характеристики.

Спрямованість самого оцінювання визначає перевагу (або пріоритет) тих чи інших характеристик чи якостей працівника (фізіологічних або психологічних). При цьому з різноманіття якостей необхідно виділити фундаментальні, відносно стійкі, що характеризують потенціал особистості керівника.

Найбільш яскрава риса особистості людини, яка часом домінує над іншими рисами характеру, визначається як акцентуація характеру, яка може як допомагати, так і заважати спілкуванню, побудові позитивних міжособистісних відносин, прийнятті рішень, досягненню успіху тощо.

Для визначення акцентуацій характеру керівників як визначальної риси у здійсненні його управлінської діяльності доцільним є використання діагностики акцентуацій характеру та темпераменту особистості за тестом К. Леонгарда, Г. Шмішека, який дозволяє з'ясувати тип керівника за його домінуючими рисами [7].

Стислу характеристику цих типів нами запропоновано у таблиці 3.

Для оцінювання поведінки керівника, а особливо з урахування необхідності побудови конструктивного міжособового спілкування, ділових стосунків тощо, доцільним і цілком прийнятним є метод діагностики міжособових відносин Т. Лірі. Дана методика (дослідження актуального "Я"), що містить 128 суджень, дозволяє виявити базисні індивідуально-особові властивості керівника. Так, наприклад, автором виділено наступні типи відносини: авторитарний (л1); егоїстичний (л2); агресивний (л3); підозрілий (л4); владний (л5); залежний (л6); дружелюбний (л7); альтруїстичний (л8) [6].

Самооцінка, рівень задоволення чи не задоволення власною діяльністю, поведінкою тощо, є базисом для самоусвідомлення власного "Я-образу" та "Я-концепції". Проте самооцінка не може бути єдиним джерелом інформації про власну компетентність, поведінку, чи інші якості, оскільки носить суб'єктивний характер. Для отримання більш об'єктивної інформації, необхідно враховувати оцінки колег та підлеглих. Т. Лірі дана методика пропонується як для оцінки поведінки оточуючими ("з боку"), так і для самооцінки.

Наступний метод, що також має психологічну природу, може підійти і для оцінювання компетентності, і для оцінювання дисципліни, оскільки побудований на "теорії особистісних рис". Мова йде про тест Кеттелла. Відмінності в поведінці, дисциплінованості людей, їх прагнення, визначенні цілей і їх досягненні (чи не досягненні) пояснюються відмінностями у наявності та проявленні особистісних рис. Діяльність керівника, як і будь якої людини, також

залежить від його особистісних рис, і того наскільки він уміє спрямовувати їх у потрібному напрямку.

Тестування за Р. Кеттелом допомагає визначити такі фактори особистісних рис, як: замкнутість-товариськість, інтелект, емоційна нестабільність — емоційна стійкість, підпорядкованість — домінантність, стриманість — експресивність, аморальність — моральність, боязкість — сміливість, жорсткість — чутливість, довірливість — підозрілість, практичність — мрійливість, прямолінійність — дипломатичність, спокій — тривожність, консерватизм — радикалізм, залежність — самостійність, низьку самодисципліну — високу самодисципліну, розслабленість — напруженість, адекватна самооцінка — неадекватна самооцінка; та вторинні фактори: тривожність, екстраверсія — інтроверсія, чутливість, конформність — незалежність [5].

Факторний метод Кеттела полягає в математичному аналізі кореляцій даних у середині певної групи. У факторних дослідженнях досі застосовуються три джерела даних: L-дані, або "фактори життя", (реєстрація реальної поведінки людини в повсякденному житті); Q-дані, — дані самооцінки (судження людини про свою поведінку, додаючи "ментальний інтер'єр" до зовнішньої реєстрації, втіленої в L-даних); T-дані, дані тестів та експериментів (базуються на третій можливості — створенні (на базі інструкцій, спеціальної літератури) спеціальних ситуацій, в яких поведінка, діяльність людини може бути оцінений об'єктивно).

Загалом, Тест Кеттела може допомогти не лише у вивченні особистісних рис керівників, а на їх базі краще зрозуміти природу вчинків, рішень, поведінки, енергійності, дозволить оцінити та спрогнозувати певні види їх діяльності та визначити ймовірність результату.

Використання окремих психологічних методів у дослідженні, оцінюванні, чи вивченні деяких аспектів управлінської діяльності розширить можливості для збору максимально об'єктивної інформації про суб'єкт управління та розробки рекомендацій щодо покращення його діяльності з урахуванням наявних у нього особливих рис та якостей.

Узагальнюючи все вищевикладене, спробуємо визначити структуру для проведення оцінювання керівника та результатів його діяльності, що базуються на професійній компетентності та дисципліні (самодисципліні) (табл. 4).

Отже, структура оцінювання керівника включає шість елементів: об'єкт оцінювання (керівник, посадова особа); предмет оцінюван-

ня (результати управлінської діяльності та чинники що на неї впливають: професійні та особисті риси, якості керівника тощо); суб'єктом оцінювання можуть бути як експерти, так і сам об'єкт оцінювання, що здійснює самооцінку; підстави для оцінювання (незадовільні показники діяльності, що є наслідком невідповідної компетенції або не належного виконання компетенцій, недисциплінованості тощо), методи оцінювання різноманітні залежно від предмету оцінювання (аналіз, оцінка, анкетуванні, тестування, порівняння, прогнозування тощо); періодичність проведення оцінювання за необхідністю чи бажанням об'єкт оцінювання.

Головними вимогами до проведення оцінювання керівника та його діяльності були і залишаються нині такі критерії, як: об'єктивність (повна система показників для характеристики об'єкту оцінювання, його діяльності, поведінки); достовірність інформації (охоплення достатнього періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду); оперативність (своєчасність, швидкість оцінювання, регулярність його проведення); гласність (ознайомлення об'єкт оцінювання з механізмом проведення оцінювання; оприлюднення результатів); демократизм (залучення до оцінювання колег, підлеглих); єдність вимог оцінювання для усіх працівників однієї посади; простота, зрозумілість процедури оцінювання; результативність (оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання) тощо.

ВИСНОВКИ

Оцінювання управлінської діяльності нині зорієнтовано не лише на результат, але і на процес його досягнення. Результати управлінської діяльності оцінювати досить складно, оскільки відсутні кількісні визначення результатів та є необхідність врахування різного роду чинників, що впливають на результат. Управлінська компетенція та дисципліна є одними з найголовніших таких чинників, які потребують вивчення та оцінки.

На управлінську компетенцію та дисципліну, їх формування великий вплив мають особисті якості та риси уроджені чи здобуті протягом трудової діяльності. Такими якостями, необхідним для успішного здійснення професійної управлінської діяльності, є: аналітичність та динамічність мислення; почуття обов'язку, організованість, комунікативність (вміння вести переговори, гнучкість у спілкуванні), доброзичливість, низька конфліктність, позитивна установка на зміни, інновації, мо-

ральність та етичність тощо. На формування цих якостей та резервів професійної компетенції керівника значний вплив здійснює домінуюча професійна спрямованість.

Оцінювання компетенції та дисципліни керівника можливе за допомогою великого спектру методів (інтерв'ю, анкетування, тестування, порівняння, оцінка тощо) значну частину, яких становлять психологічні методи, зорієнтовані на вивчення особистісних рис керівників, акцентуацій їх характеру та темпераменту діагностики міжособових відносин тощо.

Дана стаття лише частково висвітлює питання з оцінювання компетентності керівника та його дисципліни. Глибокого і комплексного вивчення потребує сам механізм оцінювання діяльності керівника; потребує розширення і удосконалення методологічна база; практично не вивченим є процес формування якостей керівника з урахуванням його особистісних рис та факторів і умов, які впливають на його професійну дієздатність.

Література:

1. Наказ "Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади" 31 травня 2012 р. за № 872/21184 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>

2. Базарова Г.Т. Социально-психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров / Г.Т. Базарова // Менеджмент и менеджер. — 2010. — № 3—4. — С. 61—72.

3. Кот А.Є. Методичні підходи до оцінки передумов і факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу / А.Є. Кот // Наукові праці МАУП. — К.: Персонал, 2012. — Вип. 4 (35). — С. 197—202.

4. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління // Віче, 2013. — № 10. — С. 18—22.

5. Тест Кеттелла (16 RF-опитувальник) [Електронний ресурс] / М.В. Лемак, В.Ю. Петрище // Методичне видання Психологу для роботи. Діагностичні методики, 2011 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://psychic.at.ua/publ/psikhodiagnostyka/diagnostika_temperamentu_i_kharakteru/test_kettella_16_rf_opituvalnik/13-1-0-56

6. Тест міжособистісних відносин Лірі [Електронний ресурс] // Психологос: Енциклопедія психодіагностики. — 2015. — Режим доступу: http://psychologis.com.ua/test_mezhlichnostnyh_otnosheniy_liri.htm

7. Тест-опросник Г. Шмишека, К. Леонгарда. Методика акцентуації характеру и темперамента личности [Електронний ресурс] // Психология счастливой жизни. — 2015. — Режим доступу: <http://psycabi.net/testy/395-test-oprosnik-g-shmisheka-k-leongarda-metodika-aktsentuatsii-kharaktera-i-temperamenta>

8. Breisig T. Personalführung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, 2-ed., Frankfurt am Main, 2007. — 417 s.

References:

1. National Agency of Ukraine on Civil Service (2012), Order of the "On approval of the professional competence profile of the post of Chief of Staff and minimum requirements for the professional competence of persons applying for this post". available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12> (Accessed 16 may 2012).

2. Bazarova, H. (2010), "Socio-psychological professional features of activities of managers", *Menedzhment y menedzher*, no. 3—4, pp. 61—72.

3. Kot, A.Ye. (2012), "Methodological approaches to assessing the conditions and factors of development of labor and management's mentality", *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 4 (35), pp. 197—202.

4. Salamatov, V. (2013) "Methods rapid assessment of the quality of administrative management", *Viche*, no. 10, pp. 18—22.

5. Lemak, M. V. and Petryshe, V. Yu. *Metodychne vydannia Psykholohu dlia roboty. Diagnostychni metodyky* (2011), "Test Kettella (16 RF-opytuval'nyk)", available at: http://psychic.at.ua/publ/psikhodiagnostyka/diagnostika_temperamentu_i_kharakteru/test_kettella_16_rf_opituvalnik/13-1-0-56 (Accessed 10 November 2015).

6. *Psykholohos: Entsyklopediia psykhodiahnostyky* (2015), "Test mizhosobystisnykh vidnosyn Liri", available at: http://psychologis.com.ua/test_mezhlichnostnyh_otnosheniy_liri.htm (Accessed 18 October 2015).

7. *Psikhologija schastlivoj zhizni* (2015), "Test — oprosnik H. Shmisheka, K. Leonharda. Metodika akcentuacii haraktera i temperamenta lichnosti", available at: <http://psycabi.net/testy/395-test-oprosnik-g-shmisheka-k-leongarda-metodika-aktsentuatsii-kharaktera-i-temperamenta> (Accessed 20 October 2015).

8. Breisig, T. (2007), *Personal leadership, Staff spoke, Target agreements*, 2nd ed., Frankfurt am Main, Germany.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2015 р.