

учасники ситуації і присутні при цьому учні набувають досвіду правильної побудови взаємовідносин з людьми [7].

Отже, юність – це специфічний віковий етап з певними особливостями соціальної ситуації розвитку, певною провідною діяльністю та відповідними психічними новоутвореннями. Особливості старшокласників є важливими при розгляді педагогічних конфліктів, і в той же час вирішальне значення в цьому процесі має позиція вчителя.

#### Список використаних джерел

1. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте (Психологическое исследование). – М.: Просвещение, 1968. – 464 с.
2. Грановская Р.М. Конфликт и творчество в зеркале психологии. – М.: Генезис, 2002. – 573 с.
3. Кон И.С. Психология ранней юности: Кн. для учителя. – М.: Просвещение, 1989. – 255 с.
4. Крайг Г. Психология развития. – СПб.: Питер, 2001. – 992 с.
5. Мерлин В.С. очерк интегрального исследования индивидуальности. – М.: Педагогика, 1985. – 256 с.
6. Папуча М.В. Психология ранньої юності: Навчально-методичний посібник. – Ніжин: НДПУ, 2001. – 137 с.
7. Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: Кн. для учителя. – М.: Просвещение, 1991. – 128 с.
8. Рыбалко Е.Ф. Возрастная и дифференциальная психология. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.
9. Формирование личности старшеклассника / Под ред. И.В.Дубровиной. – М.: Педагогика, 1989. – 168 с.

The article described the basic psychological features of adolescents that are important in the study of educational conflicts.

**Key words:** adolescent age, social situation of development, leading activities, mental tumors.

*Отримано: 18.03.2010*

УДК 621.43.004

*В.С. Савельєва*

## Аналіз підходів до психологічної оцінки керівників

У статті пропонується аналіз ефективності існуючих підходів до психологічної оцінки керівників, а також розгляд компетентнісного підходу, який найповніше відповідає вимогам навчання і розвитку керівників, що проводиться на підставі їх психологічної оцінки.

**Ключові слова:** функціональний підхід, поведінковий (ситуативний) підхід, особистісний підхід, компетентнісний підхід, психологічна оцінка керівника.

В статті пропонується аналіз ефективності існуючих підходів до психологічної оцінки керівників, а також розгляд компетентнісного підходу, який найповніше відповідає вимогам навчання і розвитку керівників, що проводиться на підставі їх психологічної оцінки.

**Ключевые слова:** поведенческий (ситуативный) подход, личностный подход, компетентный подход, психологическая оценка руководителя.

В області оцінки управлінського корпусу дослідники давно намагаються створити таку модель ефективного управління, яка відображала б реальну ситуацію управлінської діяльності і відповідала б вимогам практичності і відносної легкості в оцінці виділених параметрів. У психологічній оцінці керівників існує декілька підходів, кожен з яких, безумовно, приніс позитивний внесок в оцінку особи і діяльності керівника, але, разом з тим, має і ряд недоліків. Відмінності між підходами визначаються уявленнями про те, де слід шукати ці відмінності: у здібностях, рисах вдачі, стилі керівництва, особливостях мотиваційної сфери або в попередньому досвіді. Безліч існуючих підходів можна об'єднати в чотири основні групи: функціональний, особистісний, ситуативний і компетентнісний.

*Метою даної статті є аналіз ефективності існуючих підходів до психологічної оцінки керівників, а також розгляд компетентнісного підходу, який найповніше відповідає вимогам навчання і розвитку керівників, що проводиться на підставі їх психологічної оцінки.*

Базою для вироблення вимог до ефективного менеджера у функціональному підході є визначення його функцій. При цьому основою для виділення функцій, під якими розуміється сукупність

однорідних завдань, вирішення яких необхідне для забезпечення нормальної життєдіяльності системи, виступає структура діяльності менеджера. Узагальнюючи переліки функцій керівника, що виділяються в роботах А. Файоля, І.П. Волкова, Е.С. Кузьміна, Ю.М. Ємельянова, Р. Кунца, С.О. Доннела і багатьох інших, можна назвати наступні функції, структуру, що відображають і специфіку професійної діяльності менеджера: це функція пізнання, прогнозу, проектування, комунікативно-інформаційна, мотивації, керівництва, організації, навчання, розвитку, оцінки, контролю, корекції. Багатофункціональність діяльності менеджера показує її складність і специфіку і вимагає обліку при організації психологічної оцінки. Іншими словами, при проведенні процедур психологічної оцінки керівників з позицій функціонального підходу оцінюється готовність претендентів ефективно виконати саме ті функції, які є характерними для передбачуваної посади.

Особовий підхід ґрунтується на допущенні, що ефективна управлінська діяльність пов'язана з володінням менеджером деяким кінцевим безліччю особових рис, які, можуть бути задані генетично. Особовий підхід є найбільш розробленим і має в своєму розпорядженні значну кількість емпіричних даних про зв'язок між тими або іншими особовими особливостями і ефективністю управління, керівництва і лідерства. Відомі численні спроби встановити залежність ефективності управління від вираженості окремих особових особливостей або їх ансамблю, стилю управлінської діяльності і стандартів поведінки. До даного підходу відносяться також теорії рис і якостей особи керівника, що розробляються багатьма авторами (Є.Є. Вендерев [2], Т.С. Кабаченко [6], А.І. Китов [8], Л.Д. Кудряшова [9], Л.С. Никіфоров [10], В.М. Шепель [14], А.Файоль та інші). Наприклад, В.М. Шепель пропонує модель особово-ділових якостей керівника, виділяючи в ній три блоки якостей: загальні якості (неабиякий інтелект, фундаментальні знання, достатній досвід), конкретні якості (ідейно-етичні, науково-професійні, організаційні, психофізіологічні) і специфічні особово-ділові якості. Т.С. Кабаченко пропонує узагальнений список, що складається з 30 параметрів і згрупований у блоки: моральні якості, вольові, ділові, організаційські.

Але особистісний підхід є не тільки самим розробленим, але і найчастіше критикованим. В.Г. Лоос стверджує, що багато з цих якостей потрібні кожній людині як членові суспільства, учасникові трудової діяльності. А серед хороших керівників можна нерідко зустріти людину, яка володіє й негативними якостями особистості. А у керівника, що не користується успіхом в роботі, деколи важко знайти помітні недоліки [9].

Л.Д. Кудряшова для оцінки даної теорії пропонує скласти список якостей особи, з яких кожна повинна підвищити ефективність діяльності того або іншого керівника [8]. Потім вказати на хороших (і навіть видатних) керівників, які не володіють одним або декількома з цих якостей, і на тій підставі викреслити їх із списку. В результаті у списку не залишиться жодної якості, тобто вийде, що однозначно пов'язати з тими або іншими особовими якостями ефективність діяльності керівника не можна. Особові якості керівника не можна розглядати безвідносно до умов його становлення і діяльності. З.Петрасинський резюмує: “теорія якостей не мала успіху, окремі переліки таких рис не співпадають і пошуки типу “керівника взагалі” зазнали фіаско. Необхідність урахування соціальних умов діяльності керівника не означає, проте, заперечення значення властивих йому особистих рис для досягнення ним певних результатів” [13].

Представники поведінкового (ситуативного) підходу, не заперечуючи впливу особових особливостей керівника на ефективність управлінської діяльності, звернули увагу на те, що ефективно керівництво може розглядатися як функція керованої групи і ситуації. При цьому під ситуацією розумівся комплекс об'єктивних умов, міжособових відносин в групі, станів об'єктів управління, які через свою динаміку вимагають від успішного керівника парадоксального прояву його особливостей. Ця обставина представляє головну цінність ситуативного підходу, що припускає, по суті, реалістичніший розгляд практичної діяльності менеджера.

Прикладне значення ситуативного підходу можна проілюструвати точкою зору одного з його прихильників – Ф. Фідлера (цит. за: В.А. Толочек [12]): безглуздо говорити про ефективного керівника, у кожного керівника існує тенденція до ефективного керівництва в одній ситуації і до неефективного – в іншій. Ефективність управління трактується як функція імовірнісного зв'язку між властивостями керівника і вимогами ситуації, в якій він діє.

Дослідження, виконані в рамках ситуативного підходу, дозволили виділити додаткові чинники, що впливають на результати діяльності менеджера, які, залишаючись його невід'ємною характеристикою, свідчать про готовність менеджера до продуктивної активності в широкому діапазоні ситуацій. До таких характеристик можна віднести здібність до гнучкої зміни стилю керівництва, стійкість до невизначеності, відсутність жорстких стереотипів.

Розробка стильової концепції ефективного управління виконувалася також в руслі ситуативного підходу (А.Л. Журавльов, А.Д. Карнишев [7], Н.В. Ревенко, А.Л. Свенцицький [12]).

Л.Д.Кудряшова, проте, звертає увагу на те, що в ситуативній теорії не може бути отриманий список якостей керівника, які повинні лежати в основі ефективності його діяльності і не залежати від специфіки управлінських систем, в які він включений. Але аналіз якостей керівників пропонується замінити вивченням конкретних управлінських ситуацій. Іншими словами, ситуативні теорії, на думку Гегеля, йдуть “далі назад” – від аналізу особових параметрів, “відповідальних” за успішність діяльності, просто до її аналізу.

Представлені підходи у формуванні вимог до особи керівника відображають функціональну структуру його діяльності, вимоги до особових особливостей, стилю керівництва і діапазон специфічних для професійного середовища ситуацій. Тому можна укласти, що надзадачею психологічного відбору менеджерів є встановлення відповідності особових особливостей претендента особливостям організації, групи, структурі і функціям діяльності, актуальним і прогнозованим станам професійного середовища.

У даних умовах теорія і практика психологічної оцінки керівних кадрів зіткнулася з проблемою вибору підходу, який найефективніше оцінив би керівника і дав би конкретні рекомендації про його актуальний рівень і потенціал розвитку. У зв'язку з цим в процедурах оцінки персоналу все частіше спостерігається якийсь “еклектичний” підхід, який вбирає в себе все ті позитивні аспекти, які були напрацьовані в руслі кожного з описаних підходів. Проте в подібному описі це не вирішує кардинально питання про підхід, який з найбільшою вірогідністю міг би дати точну психологічну оцінку керівника, адже використовуючи традиційні підходи, ми не тільки беремо всі позитивні напрацювання – з необхідністю в практику оцінки привносяться і недоліки цих підходів. І, відповідно, до “нового” підходу можна пред'явити всю ту критику, яка стосувалася всіх трьох підходів відразу.

Отже, необхідне формування такого поняття, яке б стало сполучною ланкою між власне управлінською діяльністю і психікою керівника. Тобто між тими вимогами, які пред'являє управлінська діяльність до керівника, і тим, що відгукується в людині у відповідь на ці вимоги. Цим “відгуком” можуть бути і традиційні Зуні, і здібності, і мотиваційно-вольова сфера особи, і система самооцінки і самоконтролю, і різні індивідуальні якості, і особливості психічних процесів, властивостей, станів, і так далі і тому подібне – тобто все те, що так або інакше впливає на ефективність діяльності керівника.

Пошук психологічних критеріїв оцінки особистості і діяльності керівника сьогодні властивий не тільки теоретикам і практикам

оцінки персоналу, ця проблема стала важливою і для фахівців з навчання персоналу. Для них актуальність цієї проблеми позначилася тоді, коли став очевидним неефективний підхід до навчання і розвитку керівників у традиційних освітніх парадигмах, яка виявилася не тільки у відірваності теоретичних знань, пропонуваної системою навчання, від реальної діяльності керівників, але і взагалі складністю зіставлення і впровадження отриманих знань і понять в реальну управлінську діяльність.

Питання про впровадження нового підходу в освіту, який би допоміг справитися з існуючими проблемами освіти, – компетентнісного підходу, активно обговорюється з початку 2000 року (В.І.Байденко, А.Г.Бермус, В.А.Болотов, А.А.Вербіцький, Н.А.Гришанова, Н.А.Ждан, І.А.Зімяя, Є.Я.Коган, В.В.Краєвський, А.Н.Кузібецький, Ю.Г.Татур, А.В.Хуторської, В.Д.Шадріков, Е.А.Ямбург), але в даній статті ми зупинимося тільки на одному з аспектів впровадження компетентнісного підходу – на доцільності переходу до компетентностному підходу у сфері підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Окрема лінія розвитку – поняття компетентності, введене в 1940-х роках, до теперішнього часу використовуване в зарубіжній психології. До промислового виробництва товару працівникові була потрібна наявність специфічних знань і складних навиків, які накопичувалися і передавалися з покоління в покоління. Людина, отримавши певну професію, тобто що має певні складні навиків і знання (компетенції), як правило, залишався фахівцем у вузькій області до кінця свого життя. На початку ХХ століття, широкого поширення набуває концепція “наукового управління”. В основу виробництва покладена ідея зменшення складності виконуваної роботи. Будь-яка складна робота розбивається на серію дрібних і простих операцій. Для виконання простих операцій більше не потрібні висококваліфіковані робочі, що дозволяє наймати велике число малоосвічених і некваліфікованих працівників. Уміння працівника і його кваліфікація стають фізичним чинником.

Друга світова війна підсилила значущість централізованого управління і професійної праці. Військовослужбовці проходили спеціальну підготовку, отримуючи певну військову спеціальність, і не міняли спеціалізації до кінця війни. У 1940-х роках у Великобританії був вперше застосований термін “компетенція”, він відносився до знань і навиків окремих бойових частин, тобто до спеціалізації цих частин.

На початку 60-х років ХХ століття, у зв'язку з кризою особових тестів Д. Макклеланд запропонував компаніям наймати персонал

на роботу, використовуючи компетенції, а не особові тести. Поняття “компетенція” почало широко використовуватися американськими психологами.

У постіндустріальному товаристві ідеї, інформація і технології стають частиною вироблюваної продукції, а тому, збільшується вміст “знань” у товарах і послугах. П. Друкер визначив сучасного працівника як “працівника знань” (“Knowledge worker”). Для сучасної компанії головним стає вміння компанії привертати, зберігати і постійно удосконалювати навички і знання працівників, створювати умови для творчості.

Сьогодні компетенції – один з наймодніших методів в практиці управління людськими ресурсами. Модель компетенцій широко використовується в управлінні персоналом, починаючи з 1990 років. “Бути компетентним” означає бути кваліфікованим для виконання певної роботи відповідно до прийнятих для даної роботи стандартів. Відповідно, компетенція – є стан компетентності. Компетенція не означає виконання (функціонування). Компетенція не означає результат діяльності. Вона – не риса вдачі. Компетенція не значить здатності або можливості. Компетенція не означає мотивація.

Компетенція включає, згідно з С.Перрі: набір схожих знань, навиків і відносин (системи поглядів), які необхідні працівникові для успішного виконання своєї роботи, які пов’язані з успішним виконанням роботи, які можуть бути зміряні у відповідність зі встановленими стандартами, які можуть покращуватись за допомогою навчання і розвитку. Особові позиції, погляди не є мотиваційними елементами. С.Перрі вважає, що переконання працівника і формальні та неформальні елементи організаційної культури компанії повинні бути включені у визначення “компетенції”, зважаючи на той факт, що ці поняття “компетенція”, що становлять, можуть бути змінені за допомогою навчання і розвитку керівника [17].

На нашу думку, психолого-управлінська компетентність є вмінням керівника як суб’єкта управлінської діяльності, здатним по-новому структурувати наукові і практичні знання з управління. В даному випадку особистісні знання є результатом здібностей і спрямованості керівника. До основних елементів психолого-управлінської компетентності відносяться спеціальна і професійна компетентність з питань впровадження основних принципів наукового управління, функцій управління, методів і принципів управлінської діяльності, методична компетентність завдань управління, соціально-психологічна компетентність у сфері спілкування, диференціально-психологічна компетентність, яка

охоплює сферу мотивацій, здібностей, спрямованості об’єкта управлінської дії, власне психологічна компетентність, яка характеризує позитивні якості і недоліки власної діяльності особистості. Тобто знання і уміння відображають індивідуальність керівника, його особистісні якості. Ми вважаємо, що професійна зрілість – це стан повного розкриття творчого потенціалу керівника.

На думку А.А. Вербіцького [3], тиск працевдавців, які вважали, що їх працівники не підготовлені відносно ключових компетенцій, і став основною причиною впровадження компетентнісного підходу. Дійсно, ситуація незадовільної професійної підготовки персоналу знайшла своє віддзеркалення в приказці, призначеній для молодого фахівця: “забудь все, чому тебе навчали в інституті”. Звичайно, це лише приказка, але вона яскраво відображає неповноту освіти випускника. Безумовно, професійна освіта дає необхідні знання, уміння навички, частково розвиває спеціальні здібності, але разом з тим очевидно, що вони є необхідною, але не достатньою умовою для формування компетентності фахівця.

Центральним поняттям в руслі компетентнісного підходу є поняття компетенцій, які трактуються як деякі внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення (знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей і відносин) і виявляються в компетентностях людини [4]. При цьому: а) компетентність ширша за знання і уміння, вона складається з них; б) компетентність включає емоційно-вольову регуляцію її поведінкового прояву; в) зміст компетентності значущий для суб’єкта її реалізації; г) будучи активним проявом людини в її діяльності, поведінці, компетентність характеризується мобілізаційною готовністю як можливістю її реалізації в будь-якій ситуації [5]. Отже, якісно підготовлений фахівець не тільки повинен оволодіти ЗУНами (знаннями, уміннями, навичками), але і повинен пропустити інформацію через власні переживання і вчинки. Тому від викладача потрібно не тільки дати учбову інформацію або навчити практично її використовувати, але і сформувати необхідні професійні компетенції. Але не в традиційних формах лекції або семінару, а у формі проблемних ситуацій, до вирішення яких студент підходить як дослідник.

Вслід за А.А.Вербіцьким [3], І.А.Зімнею [4], [5], Є.А.Ямбургом [16] і іншими, ми вважаємо, що компетентнісний підхід не замінює (і не відмінює), а доповнює відомі освітні парадигми – когнітивно-інформаційну (знаннєву), особистісно-орієнтовану і культурологічну. Крім того, Є.А.Ямбург [16], ґрунтуючись на принципі рівноправного,

партнерського співіснування різних педагогічних парадигм, вважає, що в основі всіх трьох парадигм: когнітивно-інформаційної, компетентнісної і особистісної лежить культурологічна, яка домінує, визначаючи цілі, сенси і цінності освіти, розставляючи пріоритети у відборі його змісту. Когнітивно-інформаційна, введена культурологічною, забезпечує конкретне наповнення цього змісту, додаючи учбовому процесу впорядкованість, стрункість і послідовність. Особистісна – відповідає за горизонтальну диференціацію, приводячи зміст освіти, методи і форми роботи у відповідність з їх реальними учбовими можливостями, здібностями і схильностями. Компетентнісна – забезпечує інструментальну підтримку всіх трьох вищезазначених парадигм. Отже, компетентнісний підхід, не вступаючи в конфлікт з існуючими парадигмами, логічно доповнює і збагачує їх. А в основу реалізації компетентнісного підходу в освіті можна (і потрібно) покласти цілий ряд перспективних вітчизняних теорій і концепцій (див. А.А.Вербицкий [3]).

Отже, впровадження компетентнісного підходу в систему підвищення кваліфікації керівників вирішує цілий ряд питань на якісно вищому рівні. В першу чергу, це розробка моделі компетенцій фахівця, яка дозволить ефективніше формувати і розвивати компетенції, необхідні в професійній діяльності у процесі навчання і самонавчання фахівця, і також ефективнішу оцінку фахівця, яка може бути здійснена по моделі компетенцій, покладеній в основу навчання. Компетентнісний підхід є тим необхідним “завершуючим” дзвоном у підвищенні кваліфікації керівників, який гармонізує і доповнює отримані ЗУНи й інтегрує їх в цілісні компетенції.

#### Список використаних джерел

1. Бермус А.Г. Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в образовании / А.Г. Бермус // Интернет-журнал “Эйдос”. – 2005. – 10 сентября. – <http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm>.
2. Вендеров Е.Е. Психологические проблемы управления / Е.Е. Вендеров – М.: Экономика, 1969.
3. Вербицкий А.А. Компетентностный подход в образовании: проблемы и условия реализации / А.А. Вербицкий // Байкальский психологический и педагогический журнал. – 2006. – №1-2 (7-8). – С. 25-35.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5.

5. Зимняя И.А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека / И.А. Зимняя // Интернет-журнал “Эйдос”. – 2006. – 4 мая. <http://www.eidos.ru/journal/2006/0504.htm>.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М., 2000.
7. Карнышев А.Д. Очерки социальной психологии / А.Д. Карнышев – Иркутск, 1998. – 325 с.
8. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова – Л.: Лениздат, 1986. – 160 с.
9. Лоос В. Г., Гильбух Ю. З. Психологические проблемы НОТ. – Соц. труд. – 1967. – № 8. – С. 70-79.
10. Никифоров Г.С. Самоконтроль человека / Г.С. Никифоров – Л.: Издательство ЛГУ, 1989. – 192 с.
11. Петрасинский З. Познай себя: Кн. для уч-ся: Пер. с пол. В.И. Романца. – К.: Рад. шк., 1988. – 194 с.
12. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Свенцицкий – Л.: ЛГУ, 1975. – 120 с.
13. Толочек В.А. Проблемы современной психологии труд. / В.А. Толочек. – М.: Издательство РАГС при Президенте РФ, 2000.
14. Хуторский А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты / А.В. Хуторский // Интернет-журнал “Эйдос”. – 2002. – 23 апреля. <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.
15. Шепель В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель – М.: Экономика, 1984. – 248 с.
16. Ямбург Е.А. Гармонизация педагогических парадигм – стратегия развития образования / Е.А. Ямбург // Учительская газета. – 2004. – №20.
17. Parry S. B. The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study, Training 1996 [Електронний ресурс]– Режим доступу: (<http://www.sciencedirect.com/science>)

In the article the analysis of efficiency of the existent going is offered near the psychological estimation of leaders, and also consideration of kompetentnisnogo approach, which answers the requirements of teaching and development of leaders, which is conducted on the basis of their psychological estimation, completer than all.

**Keywords:** povedencheskiy (situation) approach, personality approach, kompetentnisniy approach, psychological estimation of leader.

Отримано: 9.03.2010