



Copyright © 2013 by Academic Publishing House

Researcher

All rights reserved.

Published in the Russian Federation

European Journal of Contemporary Education

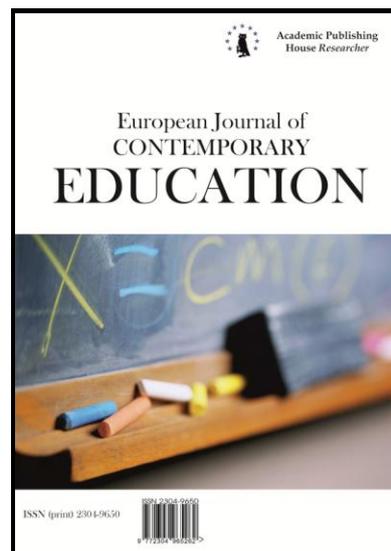
ISSN 2219-8229

E-ISSN 2224-0136

Vol. 7, No. 1, pp. 18-35, 2014

[www.ejournal1.com](http://www.ejournal1.com)

**WARNING!** Article copyright. Copying, reproduction, distribution, republication (in whole or in part), or otherwise commercial use of the violation of the author(s) rights will be pursued on the basis of Russian and international legislation. Using the hyperlinks to the article is not considered a violation of copyright.



## Assessing the Degree to which the Professional Qualities of a Midlevel Manager have been Formed

Elena N. Rozhnova

Kadomsky Technology College, Russian Federation  
teacher  
E-mail: ren-oomail.ru

**Abstract.** This article brings forward a model for assessing the preparedness of mid-level specialists for managerial activity. The model has been developed in line with the professional standard for the “Manager of a Commercial (Non-Commercial) Organization” type of economic activity. The article provides an analysis of data obtained in the course of the experimental testing of the model.

**Keywords:** professional standard, business qualities, managerial skills, normative model, functions of management, preparedness for managerial activity.

### Введение.

Переход на новые образовательные и профессиональные стандарты ставит проблему оценки сформированности необходимых специалисту профессиональных качеств. Вместе с тем в предлагаемых стандартах не предусмотрены конкретные способы диагностики готовности специалистов к выполнению профессиональных обязанностей, поэтому каждое образовательное учреждение вынуждено самостоятельно разрабатывать формы и способы оценки. Для решения обозначенной проблемы нами предлагается модель экспертной оценки.

### Материалы и методы.

Управленческая деятельность имеет своей целью направление и объединение усилий коллектива исполнителей для достижения целей организации. Для описания профессиональной деятельности, использования рыночных инструментов формирования и функционирования команд руководителей организации, формирования нового отношения

к деятельности по руководству организации разработан профессиональный стандарт «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации». В стандарте обобщенные трудовые функции (ОТФ) определены исходя из иерархичности деятельности руководителей в организации, что соответствует уровням профессиональной квалификации. Функции и уровни распределены следующим образом: корпоративное управление (8 уровень), единоличное управление организацией (7 уровень), управление направлением (6 уровень), управление функцией организации (5 уровень), управление работой исполнителей (4 уровень) [1]. В данной статье мы рассмотрим предлагаемые стандартом трудовые функции применительно к 5 квалификационному уровню, регламентирующие деятельность специалистов со средним профессиональным образованием, призванных управлять технологиями в организации.

Общие компетенции специалистов связаны с масштабом деятельности, ценой возможной ошибки, ее социальными, экологическими, экономическими и другими последствиями, а также с полнотой реализации в профессиональной деятельности основных функций руководства (целеполагание, организация, контроль, мотивация исполнителей). В компетенции руководителей со средним профессиональным образованием входит самостоятельная деятельность, постановка задач в рамках подразделения, участие в управлении выполнением поставленных задач в рамках подразделения, ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения. Конкретные трудовые функции в проекте профессионального стандарта определены из циклов управленческой деятельности: анализа и планирования; организации и контроля; управления командой; развитие себя (саморазвитие); развития организации [2].

В профессиональном стандарте «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» (версия 2014г.) для специалистов среднего звена (квалификационного уровня 5) предусмотрены трудовые функции и необходимые для их выполнения умения, знания (табл. 1) [3].

Для реализации требований профессионального стандарта нами разработана модель сопряженного управления подготовкой к управленческой деятельности специалистов среднего звена [4], предполагающая активное включение в процесс управления профессиональным обучением, формирования образовательной траектории самих обучаемых. Оценка уровня сформированности готовности будущих специалистов-управленцев среднего звена к управленческой деятельности осуществлялась с использованием двух нормативных моделей: оценки деловых качеств и управленческих умений и оценки готовности к управленческой деятельности, описанных ниже.

### Обсуждение.

В качестве исходной основы для разработки методик оценки сформированности управленческих умений специалистов среднего звена нами была взята методика «Руководства оценки эффективности руководителей подразделений ОАО «КрАЗ»» [5]. Данное руководство разработано специально для уровня руководителей подразделений со средним профессиональным образованием, а также удобная и простая для обработки структура. Кроме того, деловые качества специалистов, представленные в методике, согласуются с требованиями профессиональных и образовательных стандартах к профессиональным и общим компетенциям выпускников.

Таблица 1

### Совмещение трудовых функций профессионального стандарта и необходимых для их выполнения профессиональных качеств и умений

ПС «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации»		Проверяемые качества и умения в нормативных моделях оценки
Трудовые функции	Необходимые умения	
1. Разработка разделов стратегии общества. Определение	Анализа; выдвижения гипотез; оформления документации; планирования	Умение планировать работу; умение перерабатывать информацию;

качественных параметров целей деятельности	деятельности, подготовки производства	профессиональные знания. Результативный поиск ошибок
2. Согласование разделов стратегических планов организации	Аргументированности и обоснованности решений; внесения предложений; оформления документации; планирования деятельности; осуществления стандартизации работы	Самостоятельность в решениях и действиях; умение планировать работу; умение перерабатывать информацию; знания по организации и нормированию труда
3. Разъяснение трудовому коллективу целей и политики компании	Осуществления стандартизации работы, эффективных коммуникаций; оформления документации; оценки вклада работников; предупреждения конфликтов; принятия решений в сложных ситуациях; контроля	Умение перерабатывать информацию; знания по организации и нормированию труда; самостоятельность в решениях и действиях; использование своих прав и полномочий
4. Перспективное и краткосрочное бюджетирование плановой деятельности предприятия	Анализа; выявления потребностей; оформления документации; предупреждения конфликтов; принятия решений; составления обоснованных заявок	Умение перерабатывать информацию; самостоятельность в решениях и действиях; использование своих прав и полномочий; экономические знания
5. Планирование ресурсов для выполнения задач подразделения и проектов организации	Анализа; ИКТ-компетентность; планирования деятельности; взаимодействия с другими; разработки предложений	Умение перерабатывать информацию; умение планировать работу; способность отстоять свою точку зрения; умения налаживать деловые отношения
6. Разработка операционных планов производства и участие в их реализации	Разработки предложений; моделирования деятельности; разработки программ; осуществления декомпозиции планов; оформления документации; ИКТ-компетентность; разработки нормативов	Умение перерабатывать информацию; умение планировать работу; знания по организации и нормированию труда
7. Разработка программы продвижения продукции организации и привлечения покупателей	Анализа; внедрения нормативов; доведения планов до структурных подразделений; изучения рынка; руководства разработкой программ	Умение перерабатывать информацию; подбор и расстановка кадров;
8. Управление текущей деятельностью подразделения	Осуществления учета, оформления отчетности; разработки и реализации мер по сохранению здоровья, положений о премировании; разрешения конфликтов; применения методов управления; формулирования требований к продукции, работникам	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок; способность к самоконтролю хода дел; умение перерабатывать информацию; экономические знания; умение налаживать деловые отношения

9. Минимизация рисков потери технологии и ноу-хау	Организации подготовки информации; осуществления учета эффективности информации; оформления документации, заключений; принятия решений	Умение перерабатывать информацию; самостоятельность в решениях и действиях; ответственность за решение и его выполнение
10. Реализация комплекса планов и программ стратегического развития организации	Организации учета и отчетности; оценки вклада сотрудников; разрешения конфликтов; применения ИКТ; проведения совещаний; управления группой	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок; способность к самоконтролю хода дел; умение перерабатывать информацию; экономические знания; умение налаживать деловые отношения; целеустремленность; уверенность в конечном успехе дела
11. Создание и поддержание эффективной системы контроля деятельности подразделения	Организации и ведения бухгалтерского учета; контроля; оформления документации; оценки деятельности сотрудников	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок; способность к самоконтролю хода дел; умение перерабатывать информацию; направленность на дело
12. Контроль оснащения процесса производства необходимыми средствами, анализ методик и нормативной документации, оформление документов, удостоверяющих качество выполнения профессиональной деятельности и услуг	Анализа; подготовки заключений по НТД и документов к сертификации; контроля; обеспечения ресурсами; проведения мониторинга	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок; способность к самоконтролю хода дел; умение перерабатывать информацию; направленность на дело; соблюдение дисциплины и порядка на рабочем месте
13. Управление производственно-техническим обеспечением, процессами снабжения, хранения и перемещения запасов в подразделении	Подготовки документов; контроля; своевременного оформления документации	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок; способность к самоконтролю хода дел; умение перерабатывать информацию; направленность на дело; работоспособность
14. Координация производственных процессов внутри подразделения и между смежными подразделениями	Подготовки проектов, заключения договоров; определения возможностей установления связей с партнерами; определения экономической эффективности управленческих мероприятий; разработки предложений по совершенствованию деятельности; систематизации	Умение перерабатывать информацию; умение отстаивать свою точку зрения; умение налаживать деловые отношения; знания по организации и нормированию труда; способность к самоконтролю хода дел; экономические знания

	информации; совершенствования организации производства	
15. Разработка предложений по оптимизации производственно-хозяйственной деятельности	Анализа; формулирования предложений; добиваться согласия персонала; контроля; применения ИКТ; проведения совещаний; формулирования требований к деятельности	Экономические знания; умение перерабатывать информацию; самостоятельность в решениях и действиях; способность отстаивать свою точку зрения
16. Формирование требований по подбору и адаптации персонала, организации рабочих мест	Внедрения стандартов; контроля; обеспечения повышения уровня компетенций сотрудников; определения потребности в кадрах; совершенствования структур управления; стандартизации работы, достижения согласия персонала	Умение перерабатывать информацию; знания по организации и нормированию труда; способность к самоконтролю хода дел; экономические знания; умения планировать работу; повышение квалификации и служебный рост подчиненных; умение налаживать деловые отношения; способность отстаивать свою точку зрения
17. Реализация системы мотивации сотрудников, способствующих повышению их лояльности к предприятию и руководству	Обучения персонала; оценки специалистов; принятия решений; стандартизации работы; формулирования требований к деятельности	Повышение квалификации и служебный рост подчиненных; умение стимулировать подчиненных; повышение собственной квалификации; самостоятельность в решениях и действиях; умение планировать работу; умение перерабатывать информацию
18. Руководство аттестацией и профессиональным обучением сотрудников	Анализа; достижения согласия персонала; обучения сотрудников; оформления документации; оценки специалистов; принятия решений; разрешения конфликтов; стандартизации работы	Повышение квалификации и служебный рост подчиненных; умение стимулировать подчиненных; повышение собственной квалификации; умение перерабатывать информацию; умение налаживать деловые отношения
19. Совершенствование собственной технологии управления подразделением	Выдвижения гипотез; определения регламентов процессов управления; оценки собственного обучения; принятия идей сотрудников; систематизации информации	Повышение собственной квалификации; умение перерабатывать информацию; умение планировать работу; целеустремленность; уверенность в конечном успехе дела
20. Оценка технического уровня производства	Анализа; изучения мнения потребителей; подготовки информационных	Умение перерабатывать информацию; знания по организации и

	материалов; расследования причин и последствий аварий	нормированию труда; способность к самоконтролю хода дел; профессиональные знания. Результативный поиск ошибок
21.Инициирование развития подразделения	Анализа; вынесения предложений; внедрении технологий; получения необходимой информации; оформления документации; принятия решений; совершенствования организационной структуры управления	Умение перерабатывать информацию; умение перерабатывать информацию; самостоятельность в решениях и действиях; ответственность за решение и его выполнение; умение планировать работу
22.Модернизация процессов и технологии деятельности подразделения	Внедрения передового опыта; выдвижения гипотез; демонстрации творческого подхода; оценки результатов деятельности; планирования деятельности; решения проблем; управления деятельностью группы	Умение перерабатывать информацию; самостоятельность в решениях и действиях; ответственность за решение и его выполнение; умение планировать работу; подбор и расстановка кадров; умение налаживать деловые отношения; направленность на дело
23.Обеспечение безопасности введения инноваций	Выдвижения гипотез; информирования руководства; оформления изобретений; определение порядка использования вычислительной техники; проявления творческого подхода	Умение перерабатывать информацию; самостоятельность в решениях и действиях; ответственность за решение и его выполнение; умение планировать работу; уверенность в конечном успехе дела

Наиболее важные профессиональные качества и умения объединены в предлагаемых моделях в три группы умений (табл. 2). Оценка общих умений руководителя складывается из среднеарифметических оценок по трем группам качеств. Нормативное значение уровня сформированности умений связано с требованиями профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» применительно к уровню квалификации 5 Национальной рамки квалификаций.

Содержание каждой группы умений подобрано на основании требований к компетенциям специалистов, содержащихся в образовательных и профессиональном стандартах. Значимость каждого качества, отмеченная\*, зависит от видов работ, представленных в профессиональном и образовательном стандартах.

Таблица 2

**Нормативная модель деловых качеств и управленческих умений руководителя среднего звена**

№ п/п	Качество	Оценка требований		
		Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
	Группа 1. Отношение к работе			
1	Целеустремленность		*	

2	Уверенность в конечном успехе дела		*	
3	Направленность на дело		*	
4	Соблюдение дисциплины и порядка на рабочем месте			*
5	Работоспособность			*
6	Самостоятельность в решениях и действиях		*	
7	Ответственность за решение и его выполнение			*
	Средний балл по группе	2,4		
Группа 2. Организационно-управленческие умения				
8	Способность отстаивать свою точку зрения		*	
9	Подбор и расстановка кадров			*
10	Умение налаживать деловые отношения		*	
11	Умение стимулировать подчиненных			*
12	Повышение квалификации и служебный рост подчиненных		*	
13	Повышение собственной квалификации		*	
14	Использование своих прав и полномочий		*	
	Средний балл по группе	2,3		
Группа 3. Информационно-аналитические умения				
15	Умение планировать работу			*
16	Экономические знания		*	
17	Знания по организации и нормированию труда		*	
18	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок			*
19	Способность к самоконтролю хода дел			*
20	Умение перерабатывать информацию		*	
	Средний балл по группе	2,5		
	Интегральная оценка качеств	2,4		

Для определения границ уровней в баллах и степени выраженности показателя, нами разработана вспомогательная таблица (табл. 3).

Таблица 3

**Значимость деловых качеств и управленческих умений руководителя среднего звена в нормативной модели**

Блок	Наименование	Нормативный показатель	Степень выраженности показателя		
			Низкая - до 50%	Средняя - 50-80%	Высокая - 80-100%
1	Отношение к работе и стиль деятельности	2,4	до 1,2	1,2-1,8	1,9-2,4
2	Организационно-управленческие умения и знания	2,3	до 1,1	1,1-1,7	1,8-2,3
3	Информационно-аналитические умения и навыки	2,5	до 1,3	1,3-1,9	2,0-2,5
4	Интегральная экспертная оценка	2,4	до 1,2	1,2-1,8	1,9-2,4

Для оценки сформированности готовности к выполнению трудовых функций (функций управления), те же управленческие умения сгруппированы по функциям управления – целеполагания и планирования, мотивации, организации, координации, контроля и анализа, принятия решений. Эти функции находятся в соответствии с циклами управленческой деятельности, описанными в Пояснительной записке к профессиональному стандарту «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации»: анализа и планирования, организации и контроля, управление командой, развитие себя (саморазвитие), развитие организации. Значимость качеств осталась такой же.

В табл. 4. представлена нормативная модель оценки готовности к управленческой деятельности специалистов среднего звена, построенная по аналогии с нормативной моделью оценки управленческих умений. Обе модели позволяют одновременно оценить и наличие деловых качеств управленца, и способность их реализовывать в практической деятельности.

Таблица 4

**Нормативная модель готовности к управленческой деятельности руководителя среднего звена**

№ п/п	Качество	Оценка требований		
		Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
<b>1. Функция целеполагания и планирования</b>				
1	Целеустремленность		*	
2	Уверенность в конечном успехе дела		*	
3	Умение планировать работу			*
Средний балл по функции		2,3		
<b>2. Функция мотивации</b>				
4	Умение стимулировать подчиненных			*
5	Повышение квалификации и служебный рост подчиненных		*	
6	Повышение собственной квалификации		*	
Средний балл по функции		2,3		
<b>3. Функция организации</b>				
7	Соблюдение дисциплины и порядка на рабочем месте			*
8	Работоспособность			*
9	Знания по организации и нормированию труда		*	
10	Экономические знания		*	
Средний балл по функции		2,5		
<b>4. Функция координации</b>				
11	Умение налаживать деловые отношения			*
12	Способность отстаивать свою точку зрения		*	
13	Подбор и расстановка кадров		*	
Средний балл по функции		2,3		
<b>5. Функция контроля и анализа</b>				
14	Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок			*
15	Способность к самоконтролю хода дел			*
16	Умение перерабатывать информацию		*	
17	Направленность на дело		*	
Средний балл по функции		2,5		
<b>6. Принятие решений</b>				
18	Самостоятельность в решениях и действиях		*	
19	Использование своих прав и полномочий		*	
20	Ответственность за решение и его выполнение			*

Средний балл по функции	2,3
Уровень готовности к управленческой деятельности	2,4

Нормативный показатель выраженности показателей по функциям управления в баллах (табл. 5) соответствуют распределению трудовых функций в профессиональном стандарте «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» (по частоте повторения).

Таблица 5

### Значимость готовности к управленческой деятельности руководителя среднего звена в нормативной модели

Блок	Функции управления	Нормативный показатель	Степень выраженности показателя		
			Низкая - до 50%	Средняя - 50-80%	Высокая - 80-100%
1	Целеполагания и планирования	2,3	до 1,1	1,1-1,7	1,8-2,3
2	Мотивации	2,3	до 1,1	1,1-1,7	1,8-2,3
3	Организации	2,5	до 1,3	1,3-1,9	2,0-2,5
4	Координации	2,3	до 1,1	1,1-1,7	1,8-2,3
5	Контроля и анализа	2,5	до 1,3	1,3-1,9	2,0-2,5
6	Принятие решений	2,3	до 1,1	1,1-1,7	1,8-2,3
7	Уровень готовности к управленческой деятельности (интегральная экспертная оценка)	2,4	до 1,2	1,2-1,8	1,9-2,4

По каждой из трех групп управленческих умений нормативной модели деловых и управленческих умений, а также шести функций нормативной модели готовности к управленческой деятельности найден среднеарифметический *нормативный показатель*. Нормативная оценка в баллах рассчитывается как среднее арифметическое от уровня выраженности каждого качества, например:  $(2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 3) / 7 = 2,4$  (1 группа нормативной модели деловых и управленческих качеств – «Отношение к работе»). Для получения *итоговой (интегральной) экспертной оценки* и оценки *уровня готовности к управленческой деятельности* среднеарифметические показатели по группам качеств суммируются, взвешиваются, находится среднее значение и делается заключение.

Наличие и сформированность необходимых управленческих умений руководителя среднего звена оценивают эксперты – педагоги, достаточно хорошо знающие деловые и личностные качества оцениваемого студента не менее года, – и сами студенты. Оценка производится следующим образом: эксперту необходимо внимательно прочитать характеристику качества в "Списке качеств". Оценочная шкала - трехбалльная, постепенно возрастающая (степень развития каждого качества представлена тремя словесными утверждениями: 1 – низкий уровень выраженности качества, 2 – средний уровень, 3 – соответственно, высокий уровень сформированности качества). Затем эксперту необходимо выбрать именно то утверждение, которое наиболее точно характеризует оцениваемого студента.

Перечень управленческих умений и деловых качеств управленца для экспертной оценки студентов был составлен на основе профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» и ограничен в количестве 20 для удобства работы экспертов и упрощения процедуры оценивания и обработки результатов.

Список качеств и умений для экспертной оценки студентов

#### Качество 1. ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ.

1. Плохо представляет себе пути достижения поставленных целей, которые бывают не всегда реальны.
2. Ставит вполне реальные выполнимые цели обычно на ближайший период жизни.

3. Имеет систему дальних и ближних целей жизни, проявляет достаточное упорство для их достижения.

**Качество 2. УВЕРЕННОСТЬ В КОНЕЧНОМ УСПЕХЕ ДЕЛА.**

1. При неудачах не всегда сохраняет уверенность и настойчивость, чтобы довести дело до конца.

2. Чаще всего ему хватает уверенности и настойчивости в достижении успеха.

3. Обладает большой уверенностью и настойчивостью, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца.

**Качество 3. НАПРАВЛЕННОСТЬ НА ДЕЛО.**

1. Больше ориентируется на свои интересы и сохранение хороших отношений с людьми, чем на дело.

2. Направленность на дело удовлетворительно проявляется при выполнении любого задания.

3. При решении различных вопросов всегда руководствуется интересами дела.

**Качество 4. СОБЛЮДЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ПОРЯДКА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ.**

1. Нередко решает личные и производственные вопросы с нарушением дисциплины и в обход установленных норм.

2. Как правило, стремится соблюдать дисциплину и установленный порядок.

3. Строго соблюдает дисциплину и установленный порядок.

**Качество 5. РАБОТОСПОСОБНОСТЬ.**

1. Работает не очень интенсивно.

2. Работает с достаточной интенсивностью.

3. Работоспособность высока, может трудиться значительно быстрее, интенсивнее и с большей отдачей, чем большинство студентов.

**Качество 6. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ В РЕШЕНИЯХ И ДЕЙСТВИЯХ.**

1. Часто недостает самостоятельности и тогда нужны помощь и подсказки в деятельности.

2. Достаточно самостоятелен. Сам решает многие вопросы, касающиеся профессиональной деятельности, хотя иногда и требуется помощь.

3. Большая самостоятельность в действиях и при решении большинства вопросов, помощь почти не нужна.

**Качество 7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕШЕНИЕ И ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕ.**

1. Не обладает достаточной ответственностью за решение и его выполнение.

2. Не всегда хватает ответственности, но и безответственным также нельзя назвать.

3. Чаще всего хватает ответственности за решение и его выполнение.

**Качество 8. СПОСОБНОСТЬ ОТСТОЯТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ**

1. Часто под давлением "сверху" может изменить свое мнение.

2. Защищает свою точку зрения с активностью, свойственной большинству людей.

Иногда это удается,

иногда нет.

3. В большинстве случаев стремится отстоять свою точку зрения и ему это удается.

**Качество 9. ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ.**

1. Занимается подбором и расстановкой кадров лишь изредка, значительно реже, чем это нужно для дела.

2. Вопросы подбора и расстановки кадров решает удовлетворительно, хотя иногда мог бы уделять этому больше времени.

3. Уделяет много внимания подбору и расстановке кадров в своем подразделении, хорошо знает потенциал своих работников.

**Качество 10. УМЕНИЕ НАЛАЖИВАТЬ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ.**

1. Часто не достаёт умения налаживать деловые отношения с другими членами группы.

2. Почти всегда умеет налаживать необходимые деловые отношения с коллегами и педагогами.

3. Всегда умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими людьми.

**Качество 11. УМЕНИЕ СТИМУЛИРОВАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ.**

1. Не всегда способен грамотно стимулировать работу подчиненных.

2. Способен в достаточной для работы мере стимулировать деятельность подчиненных.

3. Хорошо владеет способами и средствами стимулирования, успешно применяет их в работе.

**Качество 12. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И СЛУЖЕБНЫЙ РОСТ ПОДЧИНЕННЫХ.**

1. Мало заинтересован в повышении квалификации и служебном росте подчиненных.

2. Проявляет достаточную заинтересованность в вопросах повышения квалификации и служебного роста подчиненных.

3. Заинтересован и способствует повышению квалификации и служебному росту подчиненных.

**Качество 13. ПОВЫШЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ КВАЛИФИКАЦИИ.**

1. Мало заинтересован в повышении своей квалификации, обучение происходит с трудом.

2. Обычно с интересом относится к возможности повышения квалификации, но только в удобных для него формах обучения.

3. Повышение квалификации рассматривает как необходимое для работы дело, охотно использует различные возможности обучения.

**Качество 14. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СВОИХ ПРАВ И ПОЛНОМОЧИЙ.**

1. Использует свои права и полномочия в недостаточной для работы мере.

2. Знает свои права и границы полномочий, хорошо реализует их на практике.

3. Очень хорошо знает свои права и умеет пользоваться полномочиями; никогда их не превышает.

**Качество 15. УМЕНИЕ ПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ.**

1. Может планировать работу, но этих умений недостаточно.

2. Умение планировать работу развито в средней степени, удовлетворительно планирует работу.

3. Хорошо умеет планировать работу.

**Качество 16. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ.**

1. Экономические знания довольно ограниченные, не всегда может разобраться в сущности экономических явлений и процессов.

2. Экономические знания выше среднего, хорошо решает простые экономические вопросы.

3. Имеет необходимые для работы экономические знания, уверенно разбирается в экономических вопросах.

**Качество 17. ЗНАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И НОРМИРОВАНИЮ ТРУДА.**

1. Недостаточно хорошо знаком с вопросами организации и нормирования труда, что сказывается на практике.

2. Знания по организации и нормированию труда хорошие, быстро решает простые вопросы.

3. Имеются необходимые для работы знания и практические навыки решения типичных вопросов организации и нормирования труда.

**Качество 18. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ. РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ПОИСК ОШИБОК.**

1. Не имеет достаточных профессиональных знаний, не видит собственных ошибок, что сказывается на качестве выполнения заданий.

2. Профессиональные знания и знания по вопросам управления хорошие, может самостоятельно найти ошибку при решении практических вопросов.

3. Профессиональные знания хорошие, прочные, глубокие, что позволяет легко разбираться в практических вопросах и легко находить ошибки не только у себя, но и у других.

**Качество 19. СПОСОБНОСТЬ К САМОКОНТРОЛЮ ХОДА ДЕЛ.**

1. Не всегда способен осуществлять необходимый самоконтроль за ходом дел, может упускать отдельные моменты.

2. Способность контролировать ход дел развита в достаточной степени, часто контролирует ход дел.

3. Способен и постоянно осуществляет правильный и своевременный контроль за ходом дел.

**Качество 20. УМЕНИЕ ПЕРЕРАБАТЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ.**

1. Обычно медленно принимает, анализирует и передает информацию, что тормозит работу других.

2. Умение перерабатывать необходимую для работы информацию развито в средней степени, передает информацию с достаточной для работы скоростью.

3. Очень хорошо развито умение перерабатывать информацию, что помогает успешно справляться с работой.

Процедура экспертной оценки заключается в определении экспертами по трехбалльной шкале степени выраженности качеств (табл. 6а) оцениваемого специалиста, обработке результатов, сравнении их с нормативными значениями и формулировании выводов об уровне деловых качеств и управленческих умений, а также готовности к управленческой деятельности специалистов. Для получения более объективных данных в качестве экспертов выступают и сами оцениваемые.

Таблица 6а

Оцениваемое качество	Балл	Оцениваемое качество	Балл
1. Целеустремленность		12. Повышение квалификации и служебный рост подчиненных	
2. Уверенность в конечном успехе дела		13. Повышение собственной квалификации	
3. Направленность на дело		14. Использование своих прав и власти	
4. Соблюдение дисциплины и порядка на рабочем месте		15. Умение планировать работу	
5. Работоспособность		16. Экономические знания	
6. Самостоятельность в решениях и действиях		17. Знания по организации и нормированию труда	
7. Ответственность за решение и его выполнение		18. Профессиональные знания. Результативный поиск ошибок	
8. Способность отстаивать свою точку зрения		19. Способность к самоконтролю хода дел	
9. Подбор и расстановка кадров		20. Умение перерабатывать информацию	
10. Умение налаживать деловые отношения			
11. Умение стимулировать подчиненных			

**Результаты.**

В эксперименте по формированию деловых качеств управленца и готовности к управленческой деятельности, принимали студенты выпускных групп, обучавшихся по специальности «Менеджмент».

В табл. 6б приведены сравнительные данные нормативной модели деловых качеств и управленческих умений по 1 группе – «Отношение к работе» интегральных экспертных оценок 6 экспертов и самооценок студентов на начало и конец эксперимента. Эксперимент проводился в течение 1 года.

Таблица 6б

**1 группа – Отношение к работе**

Уровень выраженности качеств	Данные на начало эксперимента				Данные на конец эксперимента			
	Интегральная оценка		Самооценка		Интегральная оценка		Самооценка	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Низкий (до 1,2)	5	25	2	10	0	0	0	0

Средний (1,2-1,8)	12	60	11	55	8	40	7	35
Высокий (1,9-2,4)	3	15	7	35	12	60	13	65
Итого	20	100	20	100	20	100	20	100

По сравнению с началом эксперимента доля низкого уровня отношения к работе сократилась до нуля и по интегральным оценкам педагогов, и по самооценкам студентов. Самооценка студентов несколько выше оценки педагогов – от 5 до 20% в начале эксперимента, и на 5% в конце эксперимента. В целом уровень отношения к работе достаточно высокий – 60-65% доля высокого уровня.

Оценка организационно-управленческих умений (табл. 7) свидетельствует о положительной динамике уровня выраженности умений – доля обучающихся, имеющих высокий уровень увеличилась на 25-45% по сравнению с началом эксперимента. По организационно-управленческим умениям разброс мнений экспертов и студентов достаточно большой – до 30%. Одинаково оценен только низкий уровень организационно-управленческих умений – от 10% в начале эксперимента, до 0% в конце. Мнения по среднему и высокому уровню расходятся в начале эксперимента на 20%, в конце – на 30%.

Таблица 7

### 2 группа – Организационно-управленческие умения

Уровень выраженности качеств	Данные на начало эксперимента				Данные на конец эксперимента			
	Интегральная оценка		Самооценка		Интегральная оценка		Самооценка	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Низкий (до 1,1)	2	10	2	10	0	0	0	0
Средний (1,1-1,7)	16	80	12	60	11	55	5	25
Высокий (1,8-2,3)	2	10	6	30	9	45	15	75
Итого	20	100	20	100	20	100	20	100

Нормативная оценка информационно-аналитических умений достаточно высокая – 2,5 из максимальных 3, поэтому и уровень владения умениями несколько ниже по сравнению с остальными группами качеств (табл. 8) – в начале эксперимента высокого уровня не было вообще и по оценкам экспертов, и по самооценкам студентов; доля среднего уровня находилась на уровне 55-60 %, низкий уровень составлял 45-40 %. В конце эксперимента доля низкого уровня информационно-аналитических умений сократилась до 20-15 %, среднего – до 40-20 %, и доля высокого уровня составила 40-65 %. Отклонения мнений экспертов и студентов находятся в пределах 5-20 % в сторону завышения самооценок студентами.

Таблица 8

### 3 группа – Информационно-аналитические умения

Уровень выраженности качеств	Данные на начало эксперимента				Данные на конец эксперимента			
	Интегральная оценка		Самооценка		Интегральная оценка		Самооценка	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Низкий (до 1,3)	9	45	8	40	4	20	3	15
Средний (1,3-1,9)	11	55	12	60	8	40	4	20
Высокий (2,0-2,5)	0	0	0	0	8	40	13	65
Итого	20	100	20	100	20	100	20	100

Общая интегральная оценка управленческих умений, полученная как среднеарифметическая величина оценок по 3-м группам – отношения к работе, организационно-управленческих и информационно-аналитических умений – характеризует

сформированность деловых качеств и управленческих умений, необходимых руководителю среднего звена (табл. 9).

Таблица 9

**Общая интегральная оценка деловых качеств и управленческих умений**

Уровень выраженности качеств	Данные на начало эксперимента				Данные на конец эксперимента			
	Интегральная оценка		Самооценка		Интегральная оценка		Самооценка	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Низкий (до 1,2)	4	20	2	10	0	0	2	10
Средний (1,2-1,8)	15	75	16	80	12	60	4	20
Высокий (1,9-2,4)	1	5	2	10	8	40	14	70
Итого	20	100	20	100	20	100	20	100

На начало эксперимента мнения экспертов и студентов различались на 5-10 %: доля низкого уровня деловых качеств и управленческих умений руководителя составляла 20-10 %; доля среднего – соответственно 75 % и 80 %; доля высокого уровня – 5 % и 10 %. В конце эксперимента мнения разделились существенно: по мнению экспертов доля среднего уровня снизилась до 60 % и существенно – до 40 % возросла доля высокого уровня; студенты более склонны переоценивать свои деловые качества и управленческие умения – доля высокого уровня составила 70 %, среднего – 20 % и низкого осталась на том же уровне – 10 %. Разброс мнений составил 30 %.

Таким образом, используя данные анализа, можно сделать вывод о том, что сопряженное управление процессом подготовки к управленческой деятельности студентов с использованием взаимосвязи контроля и самоконтроля позволяет не только формировать деловые качества и управленческие умения, но и достаточно объективную самооценку, позволяющую адекватно воспринимать свои действия и влияние на конечный результат.

Инструментом оценки и самооценки сформированности готовности к управленческой деятельности сопряженного управления процессом профессионального обучения выступала рабочая тетрадь-дневник для самостоятельных работ, в которой предусмотрены, помимо заданий по дисциплине, выполнение управленческих действий и обязательная самооценка обучаемого, взаимооценка коллег и итоговая оценка педагога. Сопоставление экспертных оценок нормативной модели подготовки к управленческой деятельности и данных рабочей тетради-дневника имеет целью проверку объективности полученных результатов, выявления расхождений по критериям оценки. Базы сравнения выступали интегральные экспертные оценки и самооценки студентов в конце эксперимента, так как данные по рабочей тетради-дневнику на начало эксперимента отсутствуют.

В процессе подготовки к управленческой деятельности студенты научились реализовывать функцию целеполагания и планирования на достаточно высоком уровне (см. табл. 10).

Сопоставление данных рабочей тетради-дневника, экспертных оценок преподавателей и самооценок студентов

Таблица 10

**1. Функция целеполагания и планирования**

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная оценка педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,1)	0	0	0	0	5	25
2	Средний (1,1 -1,7)	10	50	6	30	6	30
3	Высокий (1,8-2,3)	10	50	14	70	9	45
	Итого	20	100	20	100	20	100

На конец эксперимента уровень выраженности умений постановки целей и планирования своей деятельности у студентов экспериментальной группы, по мнению экспертов (интегральная оценка), находится на среднем и высоком уровне (соответственно 50% и 50 %). Данные рабочей тетради несколько более критичны – низкий уровень по этой функции у 25% студентов, доля высокого уровня близка к интегральной оценке педагогов – 45%, а доля среднего уровня составила 30%. Самооценка студентов несколько расходится с мнением преподавателей: на долю среднего уровня умений целеполагания и планирования приходится 30%, высокого – 70%.

По функции мотивации получены данные (табл. 11).

Таблица 11

### 2. Функция мотивации

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,0)	0	0	0	0	10	50
2	Средний (1,0-1,5)	8	40	4	20	5	25
3	Высокий (1,6-2,0)	12	60	16	80	5	25
	Итого	20	100	20	100	20	100

По мнению экспертов, уровень мотивации студентов находится на высоком уровне (60 %), и среднем (40 %) уровне. Данные рабочей тетради-дневника несколько ниже: одинаковое количество студентов реализуют функцию мотивации на среднем и высоком уровне (по 25 %), половина – на низком уровне (50 %). Сами студенты считают, что обладают умениями мотивации на высоком (80 %) и среднем (20 %) уровне.

Выполнение функции организации и экспертами, и по данным рабочей тетради, оценивается приблизительно одинаково – 50-45 % - средний уровень, 35 % - высокий уровень реализации функции. Самими студентами выполнение функции организации оценивается более высоко: 55 % считают выполнение на высоком уровне, 25 % - на среднем, и 20 % - на низком (см. Табл. 12).

Таблица 12

### 3. Функция организации

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,4)	4	20	5	25	3	15
2	Средний (1,4-2,1)	9	45	4	20	10	50
3	Высокий (2,2-2,8)	7	35	11	55	7	35
	Итого	20	100	20	100	20	100

По функции координации (табл. 13), мнения расходятся: доля среднего уровня реализации функции колеблется от 10 % по данным рабочей тетради, до 40 % по мнению экспертов; студенты оценили себя на уровне 45 %.

Таблица 13

**4. Функция координации**

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,1)	0	0	2	10	8	40
2	Средний (1,1-1,7)	8	40	5	25	2	10
3	Высокий (1,8-2,3)	12	60	13	65	10	50
	Итого	20	100	20	100	20	100

Разброс оценок по высокому уровню владения функцией менее значительный: 60 % по интегральной оценке педагогов, 50 % по данным рабочей тетради; самооценка студентов на уровне 65 %. Данные оценок по рабочей тетради более критичны – доля высокого и среднего уровней реализации функции координации самая низкая.

Функция контроля (табл. 14) и экспертами, и по результатам рабочей тетради, оценивается практически единодушно: доля высокого уровня – 40%; доля среднего уровня составляет 40–35%; низкого – 20–25 %. Студенты оценивают себя несколько выше: доля высокого уровня реализации функции контроля 70 %; среднего – 20 %; низкого – 10 %.

Таблица 14

**5. Функция контроля и анализа**

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,3)	4	20	2	10	5	25
2	Средний (1,3-1,9)	8	40	4	20	7	35
3	Высокий (2,0-2,5)	8	40	14	70	8	40
	Итого	20	100	20	100	20	100

Диапазон оценок по принятию решений широк (табл. 15): доля высокого уровня от 70 % по оценкам студентами, до 30 % по результатам рабочей тетради; эксперты оценили практически единодушно: доля среднего уровня составляет 50–55 %, причем студенты оценивают себя несколько скромнее; доля высокого уровня также колеблется в небольших пределах – 20–30 %. Данные по рабочей тетради опять более критичны – доля высокого уровня принятия решений ниже на 30–40 % по сравнению с экспертными оценками.

Таблица 15

**6. Принятие решений**

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,1)	0	0	2	10	3	15
2	Средний (1,1-1,7)	8	40	4	20	11	55
3	Высокий (1,8-2,3)	12	60	14	70	6	30
	Итого	20	100	20	100	20	100

Общий уровень готовности к управленческой деятельности (табл. 16) по совокупному мнению находится в пределах среднего и высокого: 70 % и 5 % - мнение экспертов; 30 % и 35 % - данные рабочей тетради; 60 % и 30 % - самооценки студентов.

Таблица 16

### Уровень готовности к управленческой деятельности

№ п/п	Уровни выраженности	Оценки					
		Интегральная педагогов		Самооценка		В рабочей тетради	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	Низкий (до 1,2)	0	0	0	0	2	10
2	Средний (1,2-1,8)	8	40	7	35	8	40
3	Высокий (1,9-2,4)	12	60	13	65	10	50
	Итого	20	100	20	100	20	100

В целом данные об уровне готовности к управленческой деятельности специалистов среднего звена, полученные при помощи рабочей тетради-дневника, более критичны по сравнению с экспертными оценками.

#### Заключение.

Данные анализа экспертных оценок сформированности деловых качеств и управленческих умений руководителя среднего звена, а также изменения мышления и отношения к предполагаемой профессиональной деятельности говорят о том, что оценки педагогов и студентов отличаются незначительно, несмотря на то, что студенты склонны завышать свою самооценку. Наибольшие различия в оценках наблюдаются по первой группе качеств – «Отношение к работе». По мнению педагогов, у 75 % студентов наблюдается отношение к работе на высоком уровне, в то время как сами студенты оценивают свое отношение к работе гораздо скромнее – только 60 % считают, что относятся к выполнению своих профессиональных функций на высоком уровне, довольствуясь средним уровнем (60 %). Однако низкий уровень сформированности деловых качеств и управленческих умений практически по всем группам студенты у себя не признают – только по группе «информационно-аналитических умений» низкий уровень сформированности выделили 10 % студентов, и по группе «отношение к работе» 5 % опрошенных. В остальных случаях студенты выраженность деловых качеств и управленческих умений у себя считают на среднем и высоком уровне. По группам умений «организационно-управленческие умения» и «информационно-аналитические умения» мнения педагогов и студентов распределены почти одинаково, наблюдается небольшие расхождения в 5–10 %: высокий уровень выраженности умений, по мнению педагогов, присутствует у 55 % студентов, а сами студенты видят у себя высокий уровень данных умений и качеств в 65 % случаев.

Расхождения мнений педагогов и студентов относительно среднего уровня практически одинаковы – 35–30 % по группе организационно-управленческих умений, и 25 % по группе информационно-управленческих умений соответственно, что говорит о достаточной объективности оценок. Общие умения руководителя и педагоги, и студенты признали высокими – 70 %; средний уровень по мнению педагогов, присутствует у 15 % студентов, а сами студенты считают средним уровень своих умений руководителя в 30 % случаев. Низкий уровень подготовленности студентов к управленческой деятельности признают 15 % педагогов, студенты же относят свои умения и качества к среднему и высокому уровню сформированности качеств.

Несмотря на некоторую переоценку собственных умений студентами, можно сказать, что они научились вполне объективно оценивать свои профессиональные качества и умения, выполнять необходимые управленческие функции, продемонстрировали готовность к управленческой деятельности на достаточно высоком уровне относительно нормативной модели. Экспертная оценка педагогов позволяет достаточно объективно оценить степень выраженности готовности к управленческой деятельности будущих руководителей среднего звена. Систематические наблюдения педагога, работающего с группой на основе

применения взаимосвязи контроля и самоконтроля при сопряженном управлении процессом подготовки к управленческой деятельности, дают возможность фиксировать результаты не только освоения специфических профессиональных умений вида экономической деятельности, но и специальных управленческих навыков, позволяющих осуществлять руководство подразделением предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экспертные оценки педагогов, самооценки студентов, и данные рабочей тетради-дневника в целом подтверждают друг друга и могут использоваться в качестве совокупной оценки уровня готовности к управленческой деятельности специалистов среднего звена. Следовательно, данная методика оценки сформированности деловых качеств и управленческих умений руководителя среднего звена и основных профессиональных умений позволяет достаточно объективно и полно оценить уровень подготовки выпускников со средним профессиональным образованием к управленческой деятельности.

### **Примечания:**

1. Пояснительная записка к проекту профессионального стандарта «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации». [Электронный ресурс]: Национальный центр сертификации управляющих. М., 2013. URL: <http://www.ncsu.ru/images/stories/ps%20k%20opr.pdf> (дата обращения: 14.03.2014).

2. Национальная рамка квалификаций. [Электронный ресурс]: Национальное агентство развития квалификаций. URL: <http://www.nark-rspp.ru/wp-content/uploads/%D0%9D%D0%A0%D0%9A.pdf> (дата обращения: 15.03.2014)

3. Профессиональный стандарт вида экономической деятельности – «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации» [Электронный ресурс]: Национальный центр сертификации управляющих. М., 2013. URL: <http://www.ncsu.ru/images/stories/psu-2013-6.pdf> (дата обращения: 10.03.2014).

4. Рожнова Е.Н. Взаимосвязь контроль-самоконтроль при сопряженном управлении подготовкой специалистов среднего звена к управленческой деятельности // European Journal of Contemporary Education. 2013. № 3. С. 173-182.

5. Методика «Руководства оценки эффективности руководителей подразделений ОАО «КрАЗ»» [Электронный ресурс]: Кефер В.Э., Полежаева О.А., Ильина Е.В., Логвинова А.М. URL: [http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/6.Chast\\_3.pdf](http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/6.Chast_3.pdf) (дата обращения: 11.03.2014).

6. Алексеева М.Н. К вопросу о системном исследовании текста и его единиц. Вестник Российского нового университета. 2004. № 5. С. 20-22.

7. Казаков И.С. Особенности тестирования в персонифицированной модели обучения при самопроектировании информационной компетентности будущих педагогов // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2011. № 1. С. 70-73.

8. Казаков И.С. Персонификация обучения в непрерывном профессиональном образовании // Среднее профессиональное образование. 2011. № 11. С. 37-39.

## **Оценка сформированности профессиональных качеств управленца среднего звена**

Елена Николаевна Рожнова

Кадомский технологический техникум, Российская Федерация  
преподаватель  
E-mail: ren-oomail.ru

**Аннотация.** Статья содержит модель оценки готовности к управленческой деятельности специалистов среднего звена. Данная модель разработана в соответствии с профессиональным стандартом вида экономической деятельности «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации». Приведен анализ данных экспериментальной апробации модели.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, деловые качества, управленческие умения, нормативная модель, функции управления, готовность к управленческой деятельности.