

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2023, №1, Том 8 / 2023, No 1, Vol 8 <https://wcj.world/issue-1-2023.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/07PSMZ123.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Ольшевич, В.В. Психодиагностика кандидата на должность: модные тенденции или вынужденная необходимость / В. В. Ольшевич // Мировые цивилизации. — 2023. — Т. 8. — № 1. — URL: <https://wcj.world/PDF/07PSMZ123.pdf>.

**For citation:**

Olshevich V.V. Psychodiagnostics of a candidate for a position: fashion trends or forced necessity. *World civilizations*, 1(8): 07PSMZ123. Available at: <https://wcj.world/PDF/07PSMZ123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

**УДК 159.9**

**Ольшевич Вячеслав Владимирович**

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В.Жириновского», Москва, Россия

Аспирант

E-mail: [advokat.ovv@gmail.com](mailto:advokat.ovv@gmail.com)

## **Психодиагностика кандидата на должность: модные тенденции или вынужденная необходимость**

**Аннотация.** В статье описывается необходимость разработки методик, определяющих непосредственно способность быть готовым к принятию решений кандидатов в руководители среднего звена. Разработка такой методики в современных реалиях имеет большой практический интерес и ценность, поскольку на современном этапе развития мирового производства, его мощностей, при интенсивном развитии инновационного мышления, социально-экономического прогнозирования и моделирования, наблюдается резкое повышение требований к кандидатам на руководящие должности среднего звена не только на наличие у них профессиональных навыков и качеств но и на психологическую способность быть готовым к принятию сложных управленческих решений в особых и непростых условиях. Сегодня в «идеальном» руководителе хотят видеть такие качества как высокая профессиональная квалификация, навыки системного мышления, способность общаться и понимать людей, прямое, смелое участие в решении проблем, способность действовать под внешним давлением, терпение, настойчивость и упорство в достижении поставленных целей, принятие правильных решений.

**Ключевые слова:** методика; принятие решений; готовность; руководитель среднего звена; организация; управленческие решения

Современный мир – представляет собой быстрый прогресс, который дает о себе знать практически во всех сферах деятельности. При этом, если на все это наложить нестабильные политические режимы, изменения в поведении человека, динамично развивающиеся и быстро падающие предприятия, вездесущую конкуренцию и зачастую безжалостную гонку за прибылью, мы получим реальные условия для функционирования современных организаций. Это означает, что все современные социальные институты действуют сразу в двух измерениях времени: в настоящем и в будущем. Поэтому руководителям всех уровней всегда нужно управлять так, чтобы понимать как сегодняшнюю ситуацию, так и думать о завтрашнем дне. Принимая решения, или готовясь их принять сегодня, руководители организаций, объединений, институтов должны спросить себя какие действия они предпримут в дальнейшем и каких целей захотят достичь в будущем.

При таких обстоятельствах и ответственном понимании современной реальности возникает необходимость разработки и последующего практического применения разработанной методики и алгоритмов, исследующих готовность к принятию управленческих решений кандидатов в руководители организаций, в том числе и в руководители среднего звена, с точки зрения эффективности их работы, или достижения необходимой, требуемой эффективности, ранее «неизвестной» в таких организациях, как ни разу не постижимой в работе. Руководители среднего звена – это лица, профессионально занимающиеся управлением различными типами организаций, коллективом таких организаций или их частей. «Идеальный» руководитель среднего звена должен иметь ряд навыков, которые помогают выполнять сложную и иногда специфическую работу, такие как: профессиональные навыки, навыки межличностного общения, концептуальные навыки, диагностические и аналитические навыки.

Поскольку принятие решений руководителями всех уровней является неотъемлемой частью управления любой организацией то, принятие решения, как действие, неизбежно. Даже явное уклонение от принятия решений само по себе означает принятие решения.

В настоящей статье речь пойдет непосредственно о необходимости разработки методик, определяющих непосредственно способность быть готовым к принятию решений кандидатов в руководители среднего звена. Принятие решений руководителями это не крайняя ступень в функционале руководителя среднего звена, так как за принятием решения идет не менее важная функция, как планирование, затем организация, руководство (управление), координация, контроль и мотивация. Необходимо обращать внимание не только на важность принятия самого решения, но и на его элементы (источник, основание, причина, составные части, детали), которые безусловно будут отличаться друг от друга не только от разницы в сущности поставленных задач, но и в зависимости от вида деятельности той или иной организации.

При этом, неизбежными остаются те шаги, которым следуют руководители среднего звена в принятии решений в любой организации, такие как: взвешивание проблемы, сбор информации, предоставление альтернативных решений и так далее. Прежде всего, руководители должны определить проблему или задачу, ее суть. При определении проблемы следует ориентироваться на внешние и внутренние критерии проблемности и проблемной ситуации, осуществлять их рефлексия [1, с. 38–42].

Нередко решения, принимаемые руководителями, являются длительными, сложными, крайне неструктурированными и рискованными и оказывают большое влияние на будущее организации. Готовность к принятию управленческих решений – это процесс принятия решений путем определения решения, сбора информации и оценки альтернативных решений [2, с. 458]. Разумно использовать пошаговый процесс принятия решений, если он регламентирован в организации, иногда это может помочь руководителю принимать более обдуманные решения, систематизируя соответствующую информацию и определяя возможные альтернативы.

На современном этапе развития мирового производства, его мощностей, при интенсивном развитии инновационного мышления, социально-экономического прогнозирования и моделирования, наблюдается резкое повышение требований к кандидатам на руководящие должности среднего звена. Таким образом, принимая вызов времени, необходимо разрабатывать и применять практически методики диагностики кандидатов на должность не только на наличие у них профессиональных навыков и качеств (знание «материала»), но и на психологическую способность быть готовым к принятию сложных управленческих решений в особых и непростых условиях. И это нельзя назвать модными

тенденциями, скорее это вынужденная необходимость, поскольку лидирующие позиции организации напрямую зависят от эффективности работы таких руководителей. Лидирующая позиция – в итоге это прибыль, и чем выше позиция, тем больше прибыль. А извлечение прибыли – это цель, это то, ради чего создано и функционирует любая организация.

До недавнего времени, при назначении кандидата на должность руководителя среднего звена критерием оценки была его способность обеспечить достижение его подчиненными нормативных результатов труда. Чтобы выполнить это обязательство перед работодателем, руководитель среднего звена брал на себя ответственность не только за свою собственную работу, но и за работу других, подчиненных себе сотрудников. Ведь в конечном итоге, независимо от того, где работает конкретный руководитель, ожидается, что он все же выполнит свою работу.

В настоящее время этого недостаточно. Кандидаты на должность руководителей среднего звена должны обладать определенными компетенциями. Из года в год требования к этим компетенциям кандидатов в руководители значительно меняются, что обусловлено молниеносными изменениями социально-экономической среды и производственных процессов и технологий. От руководителей ожидают способность быстро реагировать в условиях изменений и постоянно учиться новому (постоянное обновление). Сегодня в «идеальном» руководителе хотят видеть такие качества как высокая профессиональная квалификация, навыки системного мышления, способность общаться и понимать людей, прямое, смелое участие в решении проблем, способность действовать под внешним давлением, терпение, настойчивость и упорство в достижении поставленных целей, принятие правильных решений.

Тут необходимо сконцентрировать внимание на том, что сама по себе готовность к принятию управленческих решений не гарантирует, что принятое решение будет в итоге – оптимальным.

Принятие оптимальных решений – это навык руководителя, который важен для правильной и эффективной работы организации, поэтому не нужно никого убеждать в важности принятии именно этого, а не иного решения. Чтобы помочь организации в достижении своих целей, необходим эффективный руководитель, способный к принятию оптимальных управленческих решений.

Принятие управленческих решений – это важный процесс в любой организации. В нем задействовано много ресурсов. Процесс принятия решений предполагает выявление проблемы, по которой принимается решение, эту проблему должно понимать лицо, принимающее решение, и точно определить возможности для ее решения. Неверные решения могут привести к негативным последствиям, вот почему последующий процесс принятия решения должен быть во возможности оптимальным. Это интеллектуальный процесс выбора такого варианта из множества альтернативных вариантов, который сочетает в себе минимальную затрату ресурсов при максимальной эффективности.

Но, ключевым и определяющим критерием при утверждении кандидата в руководители среднего звена при сравнительном выборе между его готовностью или способностью принимать управленческие решения вне зависимости от итогового признания такого решения оптимальным или нет, или принятием с «осторожностью» и только заведомо оптимальных решений, то предпочтение должно отдаваться в пользу первого критерия, как наиболее эффективного, поскольку любое развитие безусловно предполагает наличие ошибок.

Именно готовность к принятию управленческих решений (имеется ввиду всех решений), а не принятие только тех решений, которые очевидно являются «правильными» развивает в руководителе способность видеть и определять цели, анализировать какие действия необходимо предпринять, анализировать решения и взаимоотношения, классифицировать работу и структурировать ее. Руководитель делит деятельность на действия, а затем разбивает эти действия на задачи, связанные с работой. При необходимости группирует эти организационные подразделения и задачи в общий рабочий план, выбирает ответственных для управления этими подразделениями и задачами, которые необходимо выполнить. Но, не стоит забывать о мотивации и информации. Руководитель создает команду из людей, ответственных за выполнение конкретных задач, и делает это с помощью своих методов управления с помощью мотивации и вознаграждений за успешную работу, а также через свою систему продвижения по службе и через систему постоянного взаимного общения со своими подчиненными.

При выполнении возложенных на руководителя среднего звена обязанностей, он выполняет различные роли в организации, а именно:

- межличностные роли;
- информативные роли;
- роли, в принятии решений.

Эти роли представлены в таблице №1 [3, с. 189].

Таблица №1

**Типы управленческих ролей**

<b>Информативные роли</b>	<b>Решающие роли</b>	<b>Межличностные роли</b>
Поиск информации, необходимой для управленческой деятельности, распространение информации среди членов организации, отправка информации о компании во внешнюю среду	Анализ возможностей развития компании, внесение изменений, реагирование на конфликты, устранение негативных факторов в работе компании, определение приоритетов, представление компании на переговорах	Представление организации как внутри самой организации, так и на внешних встречах, на различных церемониях. К этой же роли относится и руководство, управление, мотивация, поддержание отношений между своей организацией и другими компаниями

Анализ указанных в таблице №1 ролей, показывает, что руководитель будет идеально выполнять ту роль, которая непосредственно вытекает из его производственной функции. Неожиданная изменчивость ситуации требует от руководителя принятия мер, адекватных существующей реальности. Следовательно, руководитель должен уметь адаптироваться к возможным изменениям и уметь справляться с различными обстоятельствами.

Определив роль руководителя в организации, нельзя забывать и о навыках, которые необходимы любому руководителю для эффективного выполнения своих управленческих функций.

В литературе по менеджменту [4, с. 20–26, 5, с. 36] на первый план выдвигаются четыре основных навыка, которые включают:

1. Технические (профессиональные) навыки – связанные со знанием рабочего процесса, необходимые для выполнения задач в данной организации с использованием соответствующих технологий.
2. Навыки межличностного общения – умение устанавливать контакты, понимать, мотивировать, справедливо оценивать сотрудников.
3. Концептуальные навыки – требующие абстрактного мышления, осознания сложности ситуации, стратегического мышления и актерских навыков.
4. Диагностические и аналитические навыки – заключающиеся в анализе и диагностировании проблем и позволяющие разрабатывать адекватные решения, наиболее адекватную реакцию на сложившиеся ситуации и принимать разумные решения.

Следует обратить внимание, что вышеперечисленные навыки распределяется у руководителей по-разному, в зависимости от уровня, занимаемого ими руководящего положения. Таким образом, на самом высоком уровне управления доминируют концептуальные, диагностические и аналитические навыки. Технические (профессиональные) навыки в данном случае играют второстепенную роль. На среднем управленческом уровне, где располагается руководитель среднего звена все эти сферы находятся более или менее на одном уровне.

Роль руководителей всех уровней заключается именно в достижении результатов. Им часто приходится полагаться на собственные ресурсы, чтобы выполнить свою работу. Эти ресурсы включают в себя опыт, экспертные знания, навыки, компетенции и время, и каждый из этих ресурсов должен использоваться не только для руководства работой и мотивации людей, но и для понимания ситуаций и проблем, а также анализа, определения проблем и принятия решений [6, с. 15]. Это подтверждается выводами исследования, проведенного Гданьским о фундаментальном развитии менеджмента в середине 2018 года. Опрос проводился среди определенной группы менеджеров и был направлен на получение мнения респондентов об оценке ключевых управленческих компетенций в будущем (в течение пяти лет с сегодняшнего дня) в сравнении с ключевыми компетенциями в настоящее время<sup>1</sup>. Участникам опроса был задан вопрос: “Оцените компетенции, важные для менеджера, работающего сейчас и в будущем”. Результаты исследования по оценке важности компетенций показали, что к наиболее важным управленческим компетенциям в настоящее время относятся:

- способность действовать под давлением;
- расставлять приоритеты в задачах и способность принимать решения.

По прогнозам участников опроса, наиболее важными компетенциями будущего менеджера как минимум через 5 лет станут: быстрая реакция на изменения, готовность к непрерывному обучению и то, что останется неизменным – способность принимать решения.

Результаты исследования раскрывают суть компетенций, которые вызывают наибольший интерес как в день исследования, так и в будущем. Это определяют навыки принятия решений. На третьем месте компетентность – способность или готовность принимать решения – именно она заняла это место по важности как на сегодняшний день, так и для будущего развития.

---

<sup>1</sup> Artykuł: Kluczowe kompetencje menedżera przyszłości // Gdansk Foundation for Management Development  
URL: <https://gfm.pl/aktualnosci-artykul-kluczowe-kompetencje-menedzera-przyszlosci/>

Результаты исследования компетентности руководителей, работающих в провинции Нижней Силезии, проведенного компанией inQuest Sp. z o.o. аналогичны. Анализ ключевых управленческих компетенций для успеха компании показал, что компетенции, которые оцениваются наиболее высоко это управление (71,63%) и способность принимать решения (70,78%)<sup>2</sup>.

Строго говоря, конструктивный руководитель должен быть динамичным, умным и красноречивым, обладать навыками командной работы и разбираться в методах управления. А также должен продемонстрировать готовность лично участвовать, проявлять инициативу и должным образом оценивать в первую очередь себя, свои сильные и слабые стороны. Он должен быстро принимать решения и нести ответственность за их последствия. Принимая во внимание особенности и навыки руководителя, следует отметить, что готовность к принятию решений является основной функцией любого руководителя.

В заключении можно сделать однозначный вывод о том, что содержание управленческой деятельности во многом это – действия руководителя по принятию решений. Случается, что решение рождается в голове неожиданно, случайно, без подготовки. Это скорее исключение, чем правило. Необходимо помнить, что суть принятия решений в работе руководителя заключается в том, что руководитель, осознавая выбор действия, вынужден решать, что является наиболее важным, почему он выбирает именно, быть готовым к принятию такого решения, и по возможности прогнозировать последствия своего решения. Поэтому, большой практический интерес и ценность представляет разработка методики, позволяющей определять готовность к принятию управленческих решений кандидатов в руководители среднего звена. Готовность к принятию управленческих решений – важный диагностический критерий успешности их профессиональной деятельности, с учетом актуальности современных реалий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Разина Т.В. Рефлексия в решении педагогических проблемных ситуаций // Ярославский психологический вестник. 2001. № 5.
2. Энциклопедический психологический словарь-справочник: 1000 понятий, определений, терминов: учебно-методическое пособие для вузов / под ред. С.Л. Кандыбовича, А.Д. Короля, Т.В. Разиной. - 6-е изд., перераб. и доп. – Минск: Харвест, 2021 – 864 с.
3. Пенк Дж. Креативный менеджмент, организация и менеджер завтрашнего дня, решение кадровых проблем, Издательство Placet, Варшава 2000 – 290 с.
4. Cf. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, 423 p.
5. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, 111 p.
6. Armstrong M., Vademecum jeszcze lepszego menedżera kluczowe techniki i umiejętności menedżerskie od A do Z, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2018, 368p.

---

<sup>2</sup> Badania kompetencji menedzerow // Zespół Inquest URL: <https://www.inquest.pl/badania-kompetencji-menedzerow/>

**Olshevich Vyacheslav Vladimirovich**

University of World Civilizations named after V.V.Zhirinovskiy, Moscow, Russia

E-mail: [advokat.ovv@gmail.com](mailto:advokat.ovv@gmail.com)

## **Psychodiagnostics of a candidate for a position: fashion trends or forced necessity**

**Abstract.** The article describes the need to develop methods that directly determine the ability to be ready for decision-making candidates for middle managers. The development of such a technique in modern realities is of great practical interest and value, since at the present stage of development of world production, its capacities, with the intensive development of innovative thinking, socio-economic forecasting and modeling, there is a sharp increase in the requirements for candidates for middle management positions, not only on their professional skills and qualities, but also on the psychological ability to be ready to make complex managerial decisions in special and difficult conditions. Today, in the “ideal” leader, they want to see such qualities as high professional qualifications, systemic thinking skills, the ability to communicate and understand people, direct, courageous participation in solving problems, the ability to act under external pressure, patience, perseverance and perseverance in achieving goals, acceptance right decisions.

**Key words:** methodology; decision making; readiness; middle manager; organization; managerial decisions