

УДК 378.14.015.62

Ставицкий Данил Владимирович

заместитель начальника военного института
Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
nio@spvi.ru

Вертаев Александр Владимирович

кандидат педагогических наук
профессор кафедры управления повседневной деятельностью
Санкт-Петербургский военный ордена Жукова институт войск национальной гвардии
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
vertaev77@mail.ru

ДИАГНОСТИКА КОМПЕТЕНЦИИ ПРИНЯТИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для цитирования:

Ставицкий Д.В., Вертаев А.В. Диагностика компетенции принятия оптимальных управленческих решений // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2021. № 2 (15). С. 48–58. URL: <https://vestnik-spvi.ru/2021/06/010.pdf>

Аннотация. В статье рассматривается сущность компетенции принятия оптимальных управленческих решений, раскрывается порядок работы с диагностическим аппаратом для оценки уровня ее сформированности у офицеров войск национальной гвардии Российской Федерации через показатели профессионально-управленческого и личностно-организаторского критериев.

Ключевые слова: диагностика, принятие управленческих решений, компетенция, процесс формирования компетенции, критерии и показатели.

На современном этапе развития войск национальной гвардии Российской Федерации все более жесткие требования предъявляются к офицерам как к специалистам в области управления. И это утверждение небезосновательно, так как им приходится принимать управленческие решения при выполнении большого спектра сложных задач в различных условиях обстановки.

На начальном этапе подготовки офицерского состава, военными образовательными организациями высшего образования войск национальной гвардии Российской Федерации у курсантов формируются компетенции, которые в дальнейшем позволят им качественно выполнять свои должностные обязанности во всех видах профессиональной деятельности, одним из которых является организационно-управленческая деятельность.

Являясь командиром или начальником, офицер должен уметь принимать управленческие решения, как в повседневной, так и в боевой обстановке. От уровня профессионализма офицера, как управленца, будет зависеть не только качество самого решения, но и успех выполнения поставленной задачи, сохранность личного состава, вооружения, техники и материальных ресурсов.

Одной из наиболее важных компетенций, ко-

торой должен обладать офицер как специалист в области управления является компетенция принятия оптимальных управленческих решений [5]. Именно она во многом характеризует способности офицера эффективно использовать все имеющиеся ресурсы и управлять подчиненным подразделением при выполнении поставленных задач.

В настоящее время в военной педагогике применяются современные педагогические технологии и методы обучения, позволяющие существенно повысить уровень сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений у курсантов и офицеров. Однако существующие средства ее диагностики не в полной мере позволяют комплексно оценить уровень ее сформированности. Так, при проведении различного рода конкурсов, экзаменов или других испытаний, чаще всего оцениваются профессиональные качества офицера, а его личностные качества остаются не учтенными.

Мы предлагаем единый, комплексный подход к диагностике данной компетенции офицеров. При этом квалификация и специфика деятельности офицеров может быть разнообразной, так как для оценки их профессиональных качеств используются метод решения служебно-боевых

(служебных) ситуаций. Данные ситуации могут быть разнообразными, от выполнения служебно-боевых задач подразделениями оперативного назначения, до решения задач тылового, технического обеспечения и т. д. При этом офицеры оцениваются как по профессиональным, так и по личным качествам.

Так, в Санкт-Петербургском военном ордена Жукова институте войск национальной гвардии Российской Федерации в период с 2013 по 2015 год была апробирована и по настоящее время успешно применяется педагогическая технология формирования компетенции принятия оптимальных управленческих решений у курсантов с использованием метода служебно-боевых ситуаций. В ее состав включен диагностический аппарат, который позволяет проводить педагогическую диагностику достижения прогнозируемого результата и вносить коррективы в любой из этапов реализации технологии [1].

Данный диагностический аппарат может быть использован для диагностики компетенции принятия оптимальных управленческих решений как у курсантов в период обучения, так и офицеров в рамках занятий по командирской подготовке, при проведении конкурсов, соревнований и т. д.

Компетенция принятия оптимальных управленческих решений представляет собой комплекс знаний, практического опыта, навыков и личностных качеств руководителя, позволяющий ему качественно решать задачи для достижения определенных результатов. Как видно из представленного определения, основными слагаемыми данной компетенции выступают профессиональные и личностные качества руководителя, которые могут быть диагностированы с использованием профессионально-управленческих и личностно-организаторских критериев и их показателей.

Нами под компетенцией принятия оптимальных управленческих решений офицеров войск национальной гвардии Российской Федерации понимается комплекс профессиональных знаний, практического опыта, навыков и личностных качеств командира (начальника), позволяющий ему принимать оптимальные решения (определять цель предстоящих действий, анализировать обстановку, определять альтернативные варианты решений и выбирать из них наиболее оптимальный, обосновывать выбранное решение и ставить задачи подчиненным) при выполнении задач в условиях мирного и военного времени.

Предложенные нами для диагностики у офицера данной компетенции, профессионально-управленческий и личностно-организаторский критерии, и их показатели, отражают важнейшие

характеристики командира (начальника) как управленца и как личность, принимающую управленческие решения. Они удовлетворяют требованиям всесторонности, репрезентативности и объективности оценки, вне зависимости от индивидуальных особенностей исследователя. Им присущ ряд необходимых критерию признаков: объективность, адекватность, валидность и нейтральность.

Профессионально-управленческий критерий определяется наличием у офицера глубоких и прочных знаний о сущности управленческого решения и о содержании процесса его принятия, умения их использовать в своей профессиональной деятельности в различных условиях обстановки.

Личностно-организаторский критерий определяется организаторскими качествами личности, влияющими на оптимальность принятого управленческого решения, на устойчивость и глубину полученных знаний и умений, свидетельствующих об управленческой направленности личности, что обеспечивает становление обучаемых как управленцев.

Диагностика профессионально-управленческого критерия осуществляется по восьми показателям: умение определять цель действий, умение анализировать обстановку, умение определять различные варианты решений, умение выбирать и обосновать оптимальный вариант решения, креативность решения, вербализация решения, оперативность принятия решения, качество принятого решения.

В качестве методики оценивания показателей используется экспертная оценка, целью которой является установление экспертами количественных оценок на основе обобщения анализа и оценки результатов работы офицеров с служебно-боевыми (служебными) ситуациями.

В роли экспертов выступают более опытные и квалифицированные офицеры (специалисты) с практическим опытом. В качестве методического оснащения используются репродуктивные, продуктивные и творческие служебно-боевые (служебные) ситуации по направлениям деятельности.

Проверка и оценка результатов работы по решению служебно-боевых (служебных) ситуации проводится назначенными экспертами, которые должны оценить умения офицеров по каждому показателю профессионально-управленческого критерия, исходя из решаемой ситуации. В дальнейшем количество баллов, набранных офицером по данному показателю, заносится в общий бланк ведомости оценки уровня сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений (рисунок 1). В ней приведен вариант для командиров взводов и рот.

ВЕДОМОСТЬ

оценки уровня сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений

У _____
(должность, воинское звание, ФИО)

Критерии	Показатели	Уровни сформированности	
Профессионально-управленческий	Умение определять цель	Цель определена правильно	8–10
		Цель определена неправильно	5–7
		Цель не определена	1–4
	Умение анализировать обстановку	Анализ проведен с учетом всех факторов	8–10
		Анализ проведен без учета основных факторов	5–7
		Анализ не проведен	1–4
	Умение определять варианты решений	Определены все возможные варианты	8–10
		Определены варианты, кроме правильного	5–7
		Возможные варианты не определены	1–4
	Умение выбирать и обосновать целесообразный вариант	Выбран и полностью обоснован правильный вариант	8–10
		Выбран не правильный вариант или не полностью обоснован правильный вариант	5–7
		Вариант не выбран и не обоснован	1–4
	Креативность решения	Решение является не стандартным	8–10
		Решение содержит не стандартные элементы	5–7
		Решение стандартное	1–4
	Вербализация решения	Решение изложено четко ясно не требует ответов на дополнительные вопросы	8–10
		Решение изложено не четко, потребовались ответы на наводящие вопросы	5–7
		Решение не представлено	1–4
	Оперативность принятия решения (ком. взвода/ком. роты)	Уложился по времени в 10/15 мин., при этом все этапы им выполнены полностью	8–10
		Уложился по времени в 12/17 мин., при этом все этапы им выполнены полностью, или на оценку «отлично», но отработано четыре этапа	5–7
		Уложился по времени в 15/20 мин., при этом все этапы им выполнены полностью, или на оценку «хорошо», но отработано четыре этапа, или на оценку «отлично», но отработано три этапа	2–4
		Не выполнил требования на оценку «удовлетворительно»	1
	Качество принятого решения	Решение оптимальное и объективное	8–10
		Решение принято не полностью или не соответствует обстановке	5–7
Решение не принято		1–4	
Уровень сформированности профессионально-управленческого критерия	Высокий	61–80	
	Средний	37–60	
	Низкий	8–36	

Продолжение таблицы

Критерии	Показатели		Уровни сформированности
Личностно-организаторский	Решительность	Решительный – свыше 28 баллов	8–10
		Достаточно решительный – 19–28 баллов	5–7
		Нерешительный – 10–18 баллов	1–4
	Уровень самооценки умения принятия оптимальных управленческих решений	Завышенное – 50–70 баллов	8–10
		Адекватное – 29–49 баллов	5–7
		Заниженное – 7–28 баллов	1–4
	Коммуникативные и организаторские способности	Высший – 17–20 баллов	9, 10
		Высокий – 13–16 баллов	7, 8
		Средний – 9–12 баллов	5, 6
		Низкий – 5–8 баллов	3, 4
		Очень низкий – 1–4 баллов	1, 2
	Способности принимать творческие управленческие решения	Высокий – 16–18 баллов	8–10
		Средний – 12–15 баллов	5–7
		Низкий – 9–11 баллов	1–4
	Уровень творческого потенциала личности	Большой творческий потенциал – более 40 баллов	8–10
Средний творческий потенциал – 24–40 баллов		5–7	
Низкий творческий потенциал – менее 24 баллов		1–4	
Уровень сформированности личностно-организаторского критерия	Высокий	37–50	
	Средний	23–36	
	Низкий	5–22	
Совокупный показатель уровня сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений	Высокий	97–130	
	Средний	59–96	
	Низкий	13–58	

Рисунок 1 – Бланк ведомости оценки уровня сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Умение определять цель», эксперты должны учитывать основные положения концепции «Управления по целям», согласно которой в менеджменте эффективность определения цели устанавливается по критериям акронима *SMART*:

- *Specific* – конкретная, определённая. Цель «немедленно нажимать кнопку» не является чёткой, альтернативой будет «нажимать на кнопку в течение 1 секунды».

- *Measurable* – измеримая. Цель должна подразумевать количественную измеримость результата.

- *Achievable* – достижимая. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя.

- *Relevant* – соответствующая контексту. Достижение цели должно быть обеспечено ресурсами.

- *Timed/Time-bounded* – привязанная к точке, интервалу времени. Нет привязки – нет цели (есть мечты) [4, С. 133–135].

Кроме этого, должен учитываться принцип «связанности» целей, под которым понимается, что командир (начальник) для достижения главной цели действий должен определить промежуточную.

Таким образом, под содержанием показателя «Умение определять цель» нами понимается освоенный способ определения цели действий своего подразделения, при выполнении обязанностей его командира (начальника), обеспечиваемый совокупностью приобретённых знаний и навыков. Оценка показателя осуществляется качественными и количественными измерителями.

Качественными измерителями выступают три уровня умения определять цель: высокий – цель

определена правильно, средний – цель определена не в полной мере, низкий – цель не определена.

Высоким уровнем считается умение офицера, действующего в соответствующей должности, определить такую цель действий, при достижении которой обеспечивалось бы выполнение поставленной задачи. При среднем уровне определена такая цель, при достижении которой поставленная задача, была бы полностью или частично не выполнена. При низком уровне цель не определена.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Умение анализировать обстановку», эксперты особое внимание должны уделять умению офицеров прогнозировать развитие обстановки при подготовке, в ходе и после выполнения поставленной задачи.

Под содержанием показателя «Умение анализировать обстановку» нами понимается освоенный офицером способ анализа обстановки при выполнении обязанностей командира подразделения (начальника), обеспечиваемый совокупностью приобретённых знаний и навыков. Оценка показателя осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественными измерителями выступают три уровня умения анализировать обстановку: высокий – анализ проведен с учетом всех факторов, средний – анализ проведен без учета основных факторов, низкий – анализ не проведен.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Умение определять варианты решений», эксперты должны обращать внимание на умение офицеров формировать поля возможных вариантов решений, учитывать результаты анализа обстановки, временных показателей, а также возможностей старшего начальника и взаимодействующих органов.

Таким образом, под содержанием показателя «Умение определять варианты решений» нами понимается освоенный офицером способ определять варианты решений при выполнении обязанностей командира подразделения (начальника), обеспечиваемый совокупностью приобретённых знаний и навыков. Оценка показателя осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественными измерителями выступают три

уровня умения анализировать обстановку: высокий – определены все возможные варианты, средний – определены варианты, кроме правильного, низкий – возможные варианты не определены.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Умение выбирать и обосновать оптимальный вариант решения», эксперты обращают внимание на следующие аспекты:

- какой индивидуальной стратегией пользовался офицер при выборе оптимального решения: осторожной (пессимистической), оптимистической или рациональной (рассчитанной на средние условия);

- как офицер выбирал решение: индивидуально или обращался за помощью к товарищам, т. е. коллективно.

Особое внимание экспертами должно уделяться обоснованию офицером выбранного варианта оптимального решения, которое должно быть построено на аргументированной оценке требований, предъявляемых к профессионально-управленческим критериям, таким как измеримость и объективность; оценка возможных последствий принятого решения в ближайшем и последующем периодах действий, исходя из задачи и цели старшего начальника; его соответствие достижению своей главной цели; объективность и полнота использования полученной информации; оперативность и мобильность, т. е. способность учитывать развитие обстановки; правильное применение подчиненных подразделений (личного состава).

Под содержанием показателя «Умение выбирать и обосновать оптимальный вариант решения» нами понимается освоенный офицером способ выбирать и обосновывать оптимальный вариант решения, обеспечиваемый совокупностью приобретённых знаний и навыков. Его оценка осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественными измерителями выступают три уровня умения Умение выбирать и обосновать оптимальный вариант решения: высокий – выбран и полностью обоснован правильный вариант, средний – выбран неправильный вариант или не полностью обоснован правильный вариант, низкий – вариант не выбран и не обоснован.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Оценивая показатель профессионально-

управленческого критерия «Креативность решения», эксперты должны обращать внимание на основные показатели креативности управленческого решения, такие как беглость, гибкость, оригинальность, разработанность и полезность.

Под содержанием показателя «Креативность решения» нами понимается способность офицеров принимать принципиально новые, нестандартные решения, отклоняясь при этом от положений, определенных руководящими документами. При их принятии мог использоваться один нестандартный элемент или же они основывались на абсолютно новом подходе к использованию имеющихся в подчинении подразделений, вооружения, военной техники и других факторов. Оценка показателя осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественными измерителями выступают три уровня креативности решения: высокий – решение является нестандартным, средний – решение содержит нестандартные элементы, низкий – решение стандартно.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Вербализация решения», определяющего качество изложения (доклада) решения, эксперты обращают внимание на умение офицеров четко, последовательно и обоснованно словесно докладывать (представлять) принятое решение старшему начальнику с использованием графического его оформления. Экспертом большое внимание должно уделяться ответу офицера на дополнительные вопросы. Оценка вышеобозначенного показателя осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественными измерителями выступают три уровня вербализации решения: высокий – решение изложено четко, ясно, не требует ответов на дополнительные вопросы, средний – решение изложено нечетко, потребовались наводящие вопросы, низкий – решение не представлено.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Оперативность принятия решения», эксперты пользуются методом хронометража для фиксации и замеров временных показателей, отводимых на процесс принятия решения по каждой конкретной ситуации в целом, и по каждому из его этапов в отдельно-

сти. Оценка показателя осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественным измерителем выступает соотношение временных показателей и условий выполнения действий.

За временные показатели принимается время, отводимое (руководящими документами) должностному лицу на принятие решения. К примеру, для командира подразделения на принятие решения (без его графического отображения) и доклада его старшему начальнику отводится: командиру взвода на оценку «отлично» – 10 мин., на «хорошо» – 12 мин., на «удовлетворительно» – 15 мин.; командиру роты на «отлично» – 15 мин., на «хорошо» – 17 мин., на «удовлетворительно» – 20 мин. [3].

За условия выполнения действий приняты пять основных этапов процесса принятия оптимальных управленческих решений командиром (начальником): определение цели, оценка обстановки, определение вариантов решений, выбор оптимального решения и обоснование принятого решения.

Качественными измерителями критерия «Оперативность принятия решения» выступают четыре уровня:

- очень высокий – офицер уложился по времени на оценку «отлично», при этом все этапы им выполнены полностью;
- высокий – офицер уложился по времени на оценку «хорошо», при этом все этапы им выполнены полностью, или на оценку «отлично», но отработано четыре этапа;
- средний – офицер уложился по времени на оценку «удовлетворительно», при этом все этапы им выполнены полностью, или на оценку «хорошо», но отработано четыре этапа, или на оценку «отлично», но отработано три этапа;
- низкий – офицер не выполнил требования на оценку «удовлетворительно».

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Очень высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, высокому от 5–7 баллов, среднему от 2–4 баллов и низкому – 1 балл.

Оценивая показатель профессионально-управленческого критерия «Качество принятого решения», эксперты сопоставляют количество сил и средств, выделяемое для достижения поставленной цели, с рассчитанным, конечным результатом действий. Помимо этого, ими учитываются факторы, характеризующие качество управленческого решения:

- качество оценки исходных данных;
- оптимальный или рациональный характер принятого решения;
- своевременность принятого решения, опре-

деляемая скоростью его принятия, доведения его до подчиненных командиров и организации выполнения;

- соответствие принятого решения установленной боевыми уставами системе управления.

Оценка вышеназванного показателя осуществляется качественным и количественным измерителями.

Качественными измерителями выступают три уровня качества принятого решения: высокий – решение оптимальное и объективное, средний – решение принято не полностью или не соответствует обстановке, низкий – решение не принято.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Общая количественная оценка профессионально-управленческого критерия осуществляется методом суммарного сложения количественных показателей.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 8 до 80, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 61 до 80 баллов, среднему – от 37 до 60 баллов и низкому – от 8 до 36 баллов.

Качественными измерителями профессионально-управленческого критерия выступают три уровня: высокий – офицер умеет принимать оптимальные управленческие решения в установленные сроки при выполнении различных задач, обосновывать его при докладе старшему начальнику и добиваться его выполнения; средний – офицер умеет принимать оптимальные управленческие решения в установленные сроки при решении типовых задач, с трудом обосновывает его при докладе старшему начальнику и знает, как добиваться его выполнения; низкий – офицер знает, как принимать оптимальные управленческие решения в установленные сроки при решении типовых задач, как обосновывать его при докладе старшему начальнику и как добиваться его выполнения, но не способен уложиться, выполняя данные действия, в установленные временные показатели.

Диагностика личностно-организаторского критерия осуществляется по пяти показателям: уровень решительности офицера, уровень самооценки умения принимать управленческие решения, коммуникативные и организаторские склонности, способности принимать творческие управленческие решения, уровень творческого потенциала личности. Каждый из них оценивался количественными и качественными измерителями, после чего проводилось шкалирование полученных результатов.

Оценка данных показателей производится с использованием разработанных под них тест-карт или анкет. Общая методика работы с ними проводится в установленной экспертом последовательности. Перед вручением тест-карт или анкет эксперт объясняет их предназначение, условия и последовательность работы, особое внимание при этом обращается на временные ограничения и искренность даваемых ответов. После чего он выдает тест-карты или анкеты и осуществляет контроль за работой офицеров, по окончании которой ответы собираются, и производится их проверка и оценка. В дальнейшем количество баллов, набранных офицерами по данному показателю, заносится в общий бланк оценки сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений.

Решительность является одним из важнейших профессиональных качеств любого управленца. От уровня его развития у командира (начальника) будет зависеть не только качество выполнения поставленной задачи, но и жизнь его подчиненных.

В педагогике и психологии под решительностью понимают способность самостоятельно принимать ответственные решения и неуклонно реализовать их в деятельности. Особенно ярко это качество проявляется в сложных ситуациях, когда поступок связан с известным риском и необходимостью выбора из нескольких альтернатив. Решительность – это также способность смело брать на себя ответственность за принятое решение, своевременность действия, умение быстро его исполнять или задерживать. Нравственная оценка решительных поступков зависит от их конкретного социального содержания.

Для измерения данного показателя используется способ оценки, за основу которого взята методика, разработанная Б.З. Зельдовичем, Н.М. Сперанской и М.И. Фаенсоном, она была адаптирована для работы с офицерами и предназначена для измерения уровня их решительности. В качестве методического оснащения использовалась тест-карта, состоящая из 12 вопросов и шкалы оценок в баллах.

Измерение показателя осуществляется качественным и количественным измерителями. Если сумма баллов за ответы по тесту меньше 10, то делается вывод, что офицер очень нерешителен: при принятии решений ему необходимо изучить все факторы, он активно ищет помощи у товарищей, при наличии возможности старается уклониться от ответственности за принятое решение, на общественных мероприятиях старается отмаливаться, хотя при этом он может обладать большим запасом знаний, умений и навыков. У таких людей коэффициент полезного действия чаще всего находится на низком уровне.

Суммарное количество баллов от 10 до 18

говорит о том, что офицер осторожно относится к принятию решений, при этом он может быстро и смело принимать оперативные решения, что очень положительно сказывается на действиях в боевой обстановке, однако при наличии большого лимита времени проявляет колебания при выборе оптимального решения из всех возможных вариантов.

Сумма от 19 до 28 баллов определяет, что офицер решителен, его запас знаний, умений и навыков способствует быстрому и логическому принятию решений, большая часть из которых являются правильными, он в большей степени полагается только на себя, при этом учитывая советы своих товарищей. Для данного уровня решительности характерна настойчивость при обосновании своего решения, которая не выходит за рамки разумного, и при признании решения ошибочным он старается исправить его.

При наборе свыше 28 баллов офицер характеризуется как чрезмерно решительный, представляющий себя компетентным во всех вопросах, считающий зазорным выслушивать мнение своих товарищей, старающийся принимать решение единолично, а при признании такового ошибочным раздражающийся и не реагирующий на замечания старших начальников.

В качестве количественных измерителей результатов исследования по данному показателю используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню решительности присвоено значение от 8–10 баллов, среднему от 5–7 баллов и низкому от 1–4 баллов.

Самооценка является важным качеством любого руководителя и является оценкой его личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Относясь к ядру личности, она является важным регулятором ее поведения. От нее зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Тем самым она влияет на эффективность деятельности человека и дальнейшее развитие его личности. Самооценка тесно связана с уровнем притязаний человека, т. е. со степенью трудности целей, которые он ставит перед собой [2].

Для оценки данного показателя разработана методика оценивания, включающая в анкету для определения самооценки у офицеров степени развития компетенции принятия оптимальных управленческих решений, критерии балльной оценки, порядок и условия ее применения.

Анкета используется в качестве методического оснащения и состоит из семи качеств командира, представленных в виде таблицы, и шкалы баллов от 1 до 10, которыми офицеры должны себя оценить.

Анкета предназначена для самооценки офицерами следующих качеств: наличие умений, знаний, необходимых в работе командира (начальника); умение уяснять задачу; умение оценивать обстановку; умение определять варианты решений; умение выбора оптимального решения; умение обосновать выбранное решение; умение сформулировать решение.

Измерение уровня самооценки в умении принимать управленческие решения осуществляется качественным и количественным измерителями: завышенному уровню присвоено значение от 50–70 баллов; адекватному уровню самооценки – от 29–49 баллов; заниженному – от 7–28 баллов.

При суммарном количестве баллов от 50–70 у офицера выявляется неправильное представление о своих возможностях по принятию решений, ему присуща идеализация себя и значимость своей работы для окружающих, при этом он игнорирует свои неудачи в угоду сохранения высокой самооценки, отношение к реальной действительности становится гиперэмоциональным, оно осуществляется без учета рациональных выводов из оценки обстановки. В боевой обстановке это может привести к невыполнению поставленной задачи.

Офицер, набравший от 29–49 баллов, правильно соотносит свои возможности и способности к принятию решения, у него наблюдается адекватная критика к себе как к командиру (начальнику), он умеет правильно прогнозировать отношение подчиненных к принятому им решению и результаты воплощения его в жизнь. Поведение такого офицера неконфликтно, а в конфликтных ситуациях он ведет себя уравновешенно и конструктивно, уважает себя, знает свои недостатки, стремится к их устранению и саморазвитию.

При суммарном наборе от 7–28 баллов у офицера определяется заниженная самооценка, выражаемая в недооценке своих реальных возможностей. Это способствует развитию неуверенности в себе, существенно снижает работоспособность и подавляет решительность, а также формирует убеждение в своей бесполезности. В боевой обстановке эти качества могут привести к трусости.

В качестве количественных измерителей результатов исследования по данному показателю используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями: высокий уровень – от 8–10 баллов, средний – от 5–7 баллов, низкий – от 1–4 баллов.

Следующим показателем личностно-организаторского критерия являются коммуникативные и организаторские способности офицера. Являясь важными индивидуальными особенностями командира (начальника) любого звена, они обеспечивают адекватное взаимопонима-

ние между ним и его подчиненными, а также способствуют эффективному взаимодействию в процессе служебно-боевой деятельности.

Для оценки данного показателя используется методика КОС-2, которая предназначена для исследования коммуникативной сферы личности, а также для профориентационных целей, а в качестве методического оснащения использовалась тест-карта, состоящая из 40 вопросов, ключа для ее обработки и шкалы оценок в баллах.

Измерение коммуникативных и организаторских склонностей осуществляется по методике КОС-2 качественным и количественным измерителями, распределенными таким образом: высший – 17–20 баллов, высокий – 13–16 баллов, средний – 9–12 баллов, низкий – 5–8 балла, очень низкий – 1–4 балла.

За каждый ответ «Да» и ответ «Нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в Ключе, отдельно по соответствующим склонностям приписывается один балл. Экспериментально установлено пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей. Примерное распределение баллов по этим уровням показано ниже.

Офицеры, набравшие от 1 до 4 балла, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Набравшие от 5 до 8 баллов, имеют коммуникативные и организаторские склонности ниже среднего уровня. Они не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для офицеров, набравших от 9 до 12 баллов характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка в 13–16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей офицеров. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей (17–20 баллов) у офицеров свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных

ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются реализации принятых ими решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия, настойчивы и одержимы в деятельности.

В качестве количественных измерителей результатов исследования по данному показателю используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями: высший уровень – 9, 10 баллов, высокий уровень – от 7, 8 баллов, средний – от 5, 6 баллов, низкий – от 3, 4 баллов, очень низкий – 1, 2 балла.

Для оценки показателя «Способности принимать творческие управленческие решения» была разработана система оценивания, за основу которой взята методика В.И. Андреева, адаптированная к работе с офицерами. Она предназначена для оценки способности офицера принимать творческие управленческие решения, а также определения степени правдивости даваемых ответов. В качестве методического оснащения используются тест-карта, состоящая из 47 вопросов и шкалы оценок в баллах.

Измерение способности принимать творческие управленческие решения осуществляется качественным и количественным измерителями, которые распределяются следующим образом: высокий уровень способностей – от 16–18 баллов, средний уровень – от 12–15 баллов, низкий уровень – от 9–11 баллов.

Высокий уровень способности офицеров характеризуется в первую очередь высоким творческим потенциалом личности, что не всегда является достоинством командира (начальника), так как в критических ситуациях существенно снижает оперативность принятия оптимального управленческого решения. Однако при наличии достаточного количества времени такой уровень способствует принятию нестандартных, оригинальных, неожиданных для противоборствующей стороны решений, что может стать основным фактором при возникновении различного характера служебно-боевых (служебных) ситуаций.

При среднем уровне способностей принимать творческие управленческие решения характерно наличие у офицера творческого потенциала, которым он чаще всего пренебрегает. Он способен использовать его в процессе принятия оптимального управленческого решения, но чаще всего только при возникновении нестандартных служебно-боевых (служебных) ситуаций, а в стандартных же старается действовать по шаблону, образу.

Низкий уровень определяет консервативный тип личности офицера, которому свойственно принимать оптимальные управленческие решения по апробированному аналогу, не допуская

отклонений от уставов и руководящих документов, при этом его решения не всегда бывают малоэффективны, их основным достоинством является высокая оперативность. При принятии решений в ходе выполнения служебно-боевых задач, данное обстоятельство, как правило, становится приоритетным.

В качестве количественных измерителей результатов исследования по данному показателю используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями: высокий уровень – от 8–10 баллов, средний – от 5–7 баллов, низкий – от 1–4 баллов.

Для оценки уровня творческого потенциала личности нами разработана система оценивания, за основу которой взята методика Б.З. Зельдовича, Н.М. Сперанской, М.И. Фаенсона, адаптированная к работе с офицерами. Она предназначена для оценки их способности использовать совокупность полученных знаний, умений, навыков и личностных качеств при принятии творческих управленческих решений. В качестве методического оснащения используется тест-карта, состоящая из 18 вопросов и 3-х вариантов ответов на каждый из них. За каждый ответ выставляется следующее количество баллов: по 3 балла за ответ «а), по 1 баллу за ответ «б), по 2 балла за ответ «с).

Измерение уровня творческого потенциала личности осуществляется качественным и количественным измерителями, которые распределяются следующим образом: большой творческий потенциал – более 40 баллов, средний творческий потенциал – 24–40 баллов, низкий творческий потенциал – менее 24 балла.

При суммарном количестве более 40 баллов у офицера отмечается высокий творческий потенциал, который способствует богатому применению на практике всей совокупности полученных знаний, умений, навыков и личностных качеств в целях принятия творческих решений не только при выполнении служебно-боевых задач, но и в повседневной деятельности.

Среднее количество баллов от 24 до 40 дает право утверждать, что офицер обладает всеми качествами для принятия творческих решений, но страх перед возникающей неожиданностью, или перед наказанием за возможные последствия, боязнь непризнания окружающими сдерживают его творческую активность, что приводит к деградации творческой личности командира (начальника).

Сумма баллов от 24 и ниже чаще выражает не отсутствие творческого потенциала, а банальную недооценку офицером самого себя. Это качество личности лишает веры в свои силы, не способствует профессиональному и личностному саморазвитию, не стимулирует к поиску новых решений.

В качестве количественных измерителей результатов исследования по данному показателю используются баллы от 1 до 10, распределенные между качественными измерителями следующим образом: высокий уровень – от 8–10 баллов, средний – от 5–7 баллов, низкий – от 1–4 баллов

Общая количественная оценка личностно-организаторского критерия осуществляется методом суммарного сложения количественных показателей.

В качестве количественных измерителей используются баллы от 5 до 50, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 37 до 50 баллов, среднему от 23 до 36 баллов и низкому от 5 до 22 баллов.

При этом определено, что при высоком уровне офицер решителен, умеет отстоять и обосновать принятое решение, обладает высокой самооценкой и самокритикой, имеет сформированную потребность в управленческой деятельности, быстро находит выход в трудных ситуациях, проявляет инициативу, имеет высокий уровень авторитета в коллективе, целеустремлен и принципиален. При среднем уровне офицеру присуща осторожность, он умеет отстоять принятое решение, которое зачастую принято на основе мнений своих товарищей, самооценку и самокритику проявляет только в важных для него ситуациях, переменчив в своих убеждениях, обладает гибким мышлением наряду со слабо выраженной конкретностью суждений. При низком уровне офицер очень нерешителен, при отсутствии возможности уйти от принятия решения принимает его долго, тщательно анализируя все факторы, обладает низким уровнем самооценки, лишен самокритики, старается избегать коллектива, не имеет авторитета у сослуживцев.

Общая количественная оценка сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений у офицера осуществлялась методом суммарного сложения количественных показателей профессионально-управленческого и личностно-организаторского критериев.

В качестве количественных измерителей уровня сформированности данной компетенции используются баллы от 13 до 130, распределенные между качественными измерителями. Высокому уровню присвоено значение от 97 до 130 баллов, среднему от 59 до 96 баллов и низкому от 13 до 58 баллов.

При высоком уровне сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений офицер обладает достаточными знаниями об оптимальном управленческом решении и процессе его принятия, творчески использует их при принятии решений в различных

видах профессиональной деятельности, имеет богатый опыт в их принятии, обладая при этом высокими профессионально-управленческими и личностно-организаторскими качествами. Обладая средним уровнем сформированности, офицер имеет необходимые знания об оптимальном управленческом решении и процессе его принятия, умеет применять их в отдельных видах профессиональной деятельности, обладая при этом средними профессионально-управленческими и личностно-организаторскими качествами. При низком уровне сформированности, офицер имеет небольшой запас знаний, первоначальные умения в принятии оптимальном управленческом решении, способен принимать решения только в аналоговых ситуациях с опорой на мнение своих товарищей, при этом допуская большое количество ошибок.

Таким образом, нами разработан диагности-

ческий аппарат, предназначенный для оценки уровня сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений. Он выполняет информационную, прогностическую, контрольно-корректировочную, оценочную и стимулирующую функции, а диагностирование уровня сформированности данной компетенции осуществляется измерением и оценкой ее критериев и показателей с использованием различных методов.

Представленный диагностический аппарат позволяет оценивать уровень сформированности компетенции принятия оптимальных управленческих решений офицеров с учетом специфики занимаемой должности, так как позволяет смоделировать любую служебно-боевую (служебную) ситуацию для любого вида профессиональной деятельности командира (начальника).

ЛИТЕРАТУРА

1. Вертаев А.В. Формирование компетенции принятия оптимальных управленческих решений у курсантов вузов внутренних войск МВД России с использованием метода служебно-боевых ситуаций: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Вертаев Александр Владимирович. СПб., 2015. С. 279.
2. Краткий психологический словарь / сост. Л.А. Карпенко, под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. 430 с.
3. Сборник нормативов по боевой и профессиональной служебной подготовке ВНГ РФ (проект). М.: ФС ВНГ РФ, 2017.
4. Таран В.Н., Апришко Д.В. Постановка целей при помощи smart технологий // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы: сборник статей IX Международной научно-практической конференции: в 4 частях (Пенза, 30 декабря 2017 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2017. С. 133–135.
5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2016 г. № 1614 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 40.05.01 Правовое обеспечение национальной безопасности (уровень специалитета)» // Зарегистрировано в Минюсте Российской Федерации. 2017. № 45171.

Stavitsky Danil Vladimirovich

*Deputy Chief of a military institute
Saint-Petersburg Military Order of Zhukov Institute of the National Guard Troops
Saint-Petersburg, Russian Federation
nio@spvi.ru*

Vertaev Aleksandr Viadimirovich

*PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical sciences)
Professor of the Department of daily activity management
Saint-Petersburg Military Order of Zhukov Institute of the National Guard Troops
Saint-Petersburg, Russian Federation
vertaev77@mail.ru*

DIAGNOSTICS OF THE COMPETENCE OF MAKING OPTIMAL MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. The article examines the essence of the competence of making optimal management decisions, reveals the procedure for working with a diagnostic apparatus to assess the level of its formation among officers of the National Guard of the Russian Federation through the indicators of professional management and personal organizational criteria.

Keywords: diagnostics, management decision making, competence, competence formation process, criteria and indicators.