

## ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН МЕНЕДЖЕРА

**М.В. Гайдова**

**А.С. Вильневич**, студентка

*Полоцкий государственный университета имени Евфросинии Полоцкой,  
Республика Беларусь*

*В статье рассмотрены различные методики оценки профессиональных навыков и личных качеств сотрудников, которые играют ключевую роль в формировании эффективных команд и успешном управлении человеческими ресурсами. Проанализированы наиболее эффективные и признанные инструменты, выделены их особенности, преимущества и области применения. Статья подчёркивает важность комплексного подхода к оценке навыков, включающего интерпретацию результатов в контексте дополнительных бесед и наблюдений. Представленные методики помогают организациям выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, что способствует повышению продуктивности и адаптивности рабочих коллективов в условиях быстро меняющегося делового мира.*

**Ключевые слова:** методики оценки навыков, оценка профессиональных навыков, личные качества сотрудника PAEI, MBTI, тест DISC, MMPI, тест Белбина, эффективная команда.

В современном мире стремительного технологического прогресса и глобализации ключевым фактором успешности любой организации является не только профессиональная компетентность её сотрудников, но и их личные качества. Современные компании осознают, что успех в работе определяется не только техническими знаниями и навыками, но и социальными и эмоциональными компетенциями. Именно гармоничное сочетание этих двух видов навыков позволяет создавать эффективные команды, способные адаптироваться к изменяющимся условиям и достигать высоких результатов.

В условиях, когда технологии развиваются с невероятной скоростью, а глобализация меняет привычные схемы работы, важно учитывать множество аспектов для обеспечения успеха организации. Профессиональная компетентность сотрудников, включающая в себя их технические знания, умение применять новейшие разработки и технологии, является основой для выполнения основных рабочих задач. Тем не менее, в современном деловом мире этого недостаточно. Личные качества сотрудников, такие как умение работать в команде, высокий уровень эмоционального интеллекта, способность к эффективной коммуникации и разрешению конфликтов, играют не менее важную роль.

Современные компании все больше осознают важность развития именно этих социальных и эмоциональных компетенций. Ведь успешная работа коллектива часто зависит от того, насколько гармонично сотрудники могут взаимодействовать друг с другом, как они справляются со стрессовыми ситуациями, насколько они мотивированы и вовлечены в рабочий процесс. В результате, организации инвестируют не только в повышение профессио-

нальных навыков своих сотрудников, но и в развитие их личностных качеств, создавая программы обучения и тренинги, направленные на улучшение коммуникационных навыков, развитие эмоционального интеллекта и других важных качеств.

Гармоничное сочетание профессиональных навыков и личностных качеств сотрудников позволяет создавать высокоэффективные команды. Такие команды способны быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, находить инновационные решения в нестандартных ситуациях и достигать выдающихся результатов. В итоге, успешность организации становится результатом сбалансированного подхода к развитию всех аспектов профессиональной деятельности сотрудников, что позволяет им не только выполнять свою работу на высоком уровне, но и способствовать общему успеху компании.

Понимание и оценка личностных качеств требует использования проверенных методик и инструментов, которые помогают выявить сильные и слабые стороны сотрудников. В данной статье рассматриваются наиболее популярные и эффективные методики оценки профессиональных навыков и личных качеств, такие как методика PAEI Ицхака Адизеса, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), тест DISC Уильяма Марстона, Миннесотский многоаспектный личностный опросник (MMPI) и тест Белбина. Каждая из этих методик предлагает уникальный подход к оценке и имеет свои специфические особенности, которые делают её полезной для различных целей.

Методика PAEI Ицхака Адизеса выделяет четыре ключевые роли менеджера, каждая из которых имеет свои уникальные требования к набору навыков. Например, роль стратега требует отличного понимания рынка и способности к долгосрочному планированию, однако такие люди неспособны работать в команде. Роль контролера требует внимания к деталям и строгости в соблюдении процессов, но у них возникают трудности в создании новых планов и оптимизации процессов [1].

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) помогает понять, как различные типы личности взаимодействуют в команде и какие управленческие подходы будут наиболее эффективны для каждого типа. Например, интроверты могут предпочесть более спокойную и уединенную рабочую среду, в то время как экстраверты могут процветать в динамичной и социально активной обстановке [2].

Тест DISC Уильяма Марстона фокусируется на поведенческих стилях и может быть полезен для определения, как сотрудник будет реагировать под давлением или в условиях конфликта. Это может помочь в формировании команд, где различные стили поведения могут дополнять друг друга.

Миннесотский многоаспектный личностный опросник (MMPI) — это объемный психологический тест, нацеленный на измерение различных аспектов личности. Он был разработан в 1940-х годах в Университете Миннесоты и с тех пор стал одним из наиболее популярных и изученных психологических тестов [3].

Тест Белбина используется для определения ролей, которые человек предпочитает выполнять в команде. В тесте представлено определяется одна из восьми командных ролей: Исполнитель, Председатель, Формирователь, Мыслитель, Разведчик, Оценивающий, Коллективист, Доводящий. С его помощью можно сформировать «идеальную» команду [4, с. 2].

Все вышеназванные инструменты имеют свои недостатки и преимущества (табл.1)

Эффективная оценка профессиональных навыков и личных качеств сотрудников является важным аспектом управления человеческими ресурсами в современных организациях.

Использование различных методик и инструментов, таких как PAEI, MBTI, DISC, MMPI и тест Белбина, позволяет глубже понять сильные и слабые стороны каждого сотрудника, что способствует формированию сбалансированных и продуктивных команд, тем самым повышая эффективность деятельности организации.

Таблица 1. – Сравнение оценочных инструментов

Название	Продолжительность тестирования	Расшифровка результатов	Научность	Стабильность результатов	Суть теста	Дополнительно
PAEI	10-30 мин	Подробное разъяснение результатов	Имеет научную основу	При повторном прохождении результат не меняется	48 вопросов, на каждый из которых есть 5 вариантов ответа. Вам нужно выбрать один. Закончив тестирование, вы узнаете свой PAEI-код.	Есть базовый и расширенный вариант теста.
MBTI	30 мин	Подробная обширная расшифровка индивидуальная для каждой личности	Не имеет научной основы	При повторном прохождении результат не меняется	Человек отвечает на вопросы, получает очки и узнаёт свой тип личности. Количество вопросов зависит от конкретной интерпретации теста: так, в североамериканской версии 93 вопроса, а в европейской — 88.	Удобная система выбора ответа.
DISC	10-15 минут	Сложно понять результат, не дается объяснение под каждую личность	Имеет научную основу	При повторном прохождении результат не меняется	Человек отвечает на все вопросы в каждом из 8 блоков, разместит блоки в порядке, наиболее похожем на него.	Сложно расшифровать результаты.
Тест Белбина	15 мин	Расшифровка подробная	Имеет научную основу	При повторном прохождении результат может меняться	Человек распределяет 10 баллов в каждом из 7 блоке утверждений, отдавая больше баллов тем утверждениям, которые лучше всего описывают его поведение.	По результатам видно каких людей не хватает в команде.
MMPI	До 2 ч	Подробная расшифровка по каждой шкале	Имеет научную основу	При повторном прохождении результат не меняется.	Количество вопросов от 338 до 567 При проведении тестируемый должен отвечать на вопрос, ему дается 3 варианта ответа: верно, неверно, затрудняюсь ответить.	Широкий набор шкал для измерения аспектов личности.

Источник: собственная разработка на основе [1-5].

Разнообразие методик оценки дает возможность выбрать наиболее подходящий инструмент в зависимости от конкретной цели тестирования. Например, для формирования команды наилучшим образом подходят тест Белбина и PAEI, поскольку они помогают определить роли, которые каждый сотрудник может эффективно выполнять в коллективе. Для проведения собеседования и оценки психического состояния кандидатов могут быть полез-

ны MMPI и DISC. Тест MBTI, хоть и не имеет под собой строгой научной основы, пользуется популярностью при приеме на работу в некоторых компаниях, предлагая полезные инсайты для личного использования и саморазвития.

Каждый из этих тестов предоставляет уникальный подход к оценке навыков и поведения сотрудников, что делает их незаменимыми инструментами для различных HR-задач. Подбор персонала, создание команд, выявление лидерских качеств и планирование карьерного роста – все эти процессы могут быть значительно улучшены с помощью правильного использования этих методик.

В условиях быстро меняющегося делового мира способность адаптироваться и эффективно работать в команде становится ключевым фактором успеха. Компании, которые интегрируют методики оценки навыков в свою практику управления персоналом, делают важный шаг к достижению своих организационных целей. Это способствует не только повышению внутренней эффективности и продуктивности, но и улучшению конкурентоспособности на рынке, так как сотрудники, обладающие как профессиональными, так и личными навыками, способны быстрее и успешнее реагировать на изменения внешней среды.

Важно отметить, что результаты каждого теста должны интерпретироваться только после дополнительного общения с испытуемым, чтобы обеспечить точность и достоверность выводов. Так же это позволяет более глубоко понять личные качества и профессиональные навыки, а также выявить потенциальные зоны для развития. Внедрение систематического подхода к оценке и развитию навыков сотрудников помогает организациям строить более гармоничные и продуктивные рабочие коллективы.

#### Список использованных источников

1. Тест PAEI [Электронный ресурс] // Adizes. – Режим доступа: <https://s.adizes.org/alis/?lang=ru>. – Дата доступа: 26.06.2024.
2. Тест NERIS [Электронный ресурс] // 16Personalities. – Режим доступа: <https://www.16personalities.com/ru/test-lichnosti>. – Дата доступа: 28.06.2024.
3. Тест СМЛ (MMPI) [Электронный ресурс] // Психологические тесты онлайн. – Режим доступа: <https://psytests.org/mmpi/smilF.html>. – Дата доступа: 26.06.2024.
4. Использование теста Р. М. Белбина для формирования команды [Электронный ресурс] / В. С. Белослудцев, Н. М. Добросоцкий, Д. А. Терехова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2019. – Т. 3. – С. 828-830 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-testa-r-m-belbina-dlya-formirovaniya-komandy/viewer>. – Дата доступа: 28.06.2024.
5. Тест Белбина [Электронный ресурс] // Психологические тесты онлайн. – Режим доступа: <https://psytests.org/work/btrspi-run.html>. – Дата доступа: 04.07.2024.