

*А. И. Абдрашитова,  
старший преподаватель Владимирского  
государственного университета  
им. А. Г. и Н. Г. Столетовых*

**Ключевые слова:** компетентность, компетентностный подход, компетенция, кадры управления, система профессионального развития.

*В статье показана необходимость развития управленческих кадров, дано понятие современных систем профессионального развития, условия их построения; предложен алгоритм развития компетенций управленческого персонала организации; выявлены базовые компетенции кадров управления, рассмотрены этапы механизма развития компетенций.*

Необходимость развития кадров управления в настоящее время осознают большинство эффективно работающих российских организаций. Без постоянного развития управленцев трудно рассчитывать на успешное функционирование не только предприятия, муниципалитета, региона, но и страны в целом. Управленческие кадры способны не только поддерживать существующий уровень развития управляемого объекта, но и развивать предпринимательскую активность, увеличивать экономический потенциал, тем самым решая проблемы социального развития и занятости населения.

Существующая в настоящее время практика отбора, подготовки, переподготовки и развития кадров управления в целом позволяет обеспечить высокий уровень их профессиональной компетентности. Однако остается немало нерешенных проблем, связанных с недостаточным уровнем профессионального образования, неразвитостью некоторых профессионально важных качеств, неполной удовлетворенностью работников условиями профессиональной деятельности и предлагаемыми программами развития. Эти пробле-

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

мы могут быть решены только при наличии научно обоснованного механизма развития компетенций кадров управления в соответствии с потребностями и стратегическими задачами, которые стоят перед управляемым объектом.

В своей книге «The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy», опубликованной в 1980 г., крупнейший теоретик и практик образования взрослых М. Ш. Ноулз отмечает, что «главной задачей стало производство компетентных людей – таких людей, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях, и ... чья основная компетенция заключалась бы в умении включаться в постоянное самообучение на протяжении своей жизни» [1].

В современных условиях компетентностный подход не утратил своей актуальности. Франк М. Шеелен в книге «Личность лидера» высказал следующую мысль: «Чтобы идти в ногу с требованиями XXI века, недостаточно одной квалификации и эффективных методов труда в сочетании с опробованными стратегиями успеха. Новый век требует и нового уровня компетентности» [2].

Основы компетентностного подхода были заложены американским исследователем Д. Мак-Клелландом, который выдвинул мысль о том, что наличие у сотрудника диплома о высшем или среднем профессиональном образовании не означает его соответствие занимаемой должности или способности к работе. Дальнейшее развитие компетентностного подхода наиболее полно было отражено в работах Р. Бояциса [3] и Л. и С. Спенсеров [4].

Анализ подходов, предложенных разными авторами, позволил также выделить наиболее полное определение понятий «компетенция» и «компетентность».

Под *компетенцией* понимается совокупность знаний, навыков, способностей управленческого персонала на разных уровнях управления организации, способствующих выполнению определенных производственных функций и обуславливающих формирование конкурентных преимуществ организации.

Под *компетентностью* понимается уровень владения совокупностью компетенций, степень готовности к применению компетенций в профессиональной деятельности.

На основе анализа и соотношения понятий «компетенция» и «компетентность» было выявлено, что синергия компетенций кадров управления характеризует уровень их компетентности, то есть совокупное проявление компетенций может превышать или, наоборот, окажется меньше по эффективности, чем суммарное проявление каждой компетенции в отдельности.

В результате компиляции различных признаков было уточнено понятие «кадры управления».

Кадры управления – это работники учреждений, предприятий различных отраслей деятельности, занимающие свою должность в соответствии с компетентностными требованиями к ней, что позволяет им эффективно выполнять возложенные на них управленческие функции.

Рассмотрим определения, которые дают отечественные и зарубежные ученые относительно понятия «развитие управленческих кадров».

Американский специалист в области стратегического управления человеческими ресурсами Майкл Армстронг дал следующее

определение: «Развитие управленческих кадров – предоставление менеджерам возможности для обучения и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей компании» [5].

Данное понятие основывается на самостоятельном выборе управленцев, того, что они считают нужным развивать, при этом должен быть запланирован положительный эффект от обучения. С одной стороны, возможность самостоятельного выбора является положительным моментом, но человек – не робот, и присутствующий субъективизм в выборе всегда будет. Следовательно, положительный эффект может оказаться не таким высоким, как ожидалось.

Джеральд Коул дал следующее определение: «Развитие управленческого звена – систематический процесс, определяющий, соответствует ли организация текущим и будущим потребностям в эффективных руководителях» [6].

Определение Коула относится больше к диагностике организации на наличие и обеспечение эффективными управленцами. О развитии управленческих кадров речь как таковой в данном определении не идет, больше говорится о развитии организации в части обеспечения кадрами управления.

Российские специалисты в области управления персоналом М. М. Глазов, И. П. Фирсова, О. Н. Истомина дают следующее определение: «Развитие управленческих кадров – это долгосрочный и дорогостоящий процесс, в который средства инвестируются сегодня, а возможный результат может проявиться только определенное время спустя, а может и вообще не проявиться» [7].

В определении российских специалистов говорится о длительности и стоимости процесса развития управленцев и его результативности. Авторы определения относятся пессимистично к развитию управленческого персонала. Мы, в свою очередь, частично согласимся с тем, что управленцев развивать сложно, но экономика не стоит на месте, и знания, приобретенные когда-то, быстро теряют свою актуальность, поэтому кадры управления нуждаются в постоянном обновлении знаний для эффективного функционирования объекта, которым они управляют.

Цель системы профессионального развития – стать измеримым реальным вкладом в эффективность управляемого объекта. Таким образом, под современной системой профессионального развития менеджеров следует понимать комплекс внутренних и внешних ресурсов для развития компетенций управленческого персонала всех уровней, разрабатываемый в соответствии с общими требованиями общества и конкретными целями каждого объекта для повышения эффективности его деятельности. Исходя из вышесказанного принципиальным критерием определения эффективности разработки, использования и внедрения результатов любых ресурсов и систем профессионального развития управленцев при стратегическом управлении ростом интеллектуального капитала организации является их четко определенный вклад в эффективность бизнес-процессов и деятельности в целом. Построение эффективных систем профессионального развития возможно исключительно при выполнении следующих условий:

- ▶ использование передового опыта ведущих компаний;
- ▶ практическая реализация консолидированных усилий делового сообщества по осуществлению конкретных программ;
- ▶ партнерство с передовыми представителями внешних систем профессионального развития и академическими образовательными учреждениями.

Развитие компетенций управленческих кадров является основой для перехода на инновационный тип хозяйствования. По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области, численность занятых в экономике кадров управления в 2009 г. составляла 58008 человек, в 2010 г. численность управленческих кадров уменьшилась до 52974 человек. Следовательно, каждый из управленцев нуждается в постоянном обновлении своих знаний, навыков, опыта.

Анализ классификаций компетенций отечественных и зарубежных авторов позволил систематизировать их в отдельные блоки, что способствует более четкой ориентации в содержательной основе развиваемых компетенций, а также выделить в отдельный блок

компетенции, влияющие на результативность деятельности организации.

В связи с тем, что в деятельности организации выделяются три уровня – оперативный, тактический и стратегический, логично было выделить и компетенции кадров управления по тому же принципу.

*Оперативные компетенции* организации способствуют ежедневному выполнению работы и влияют на результат деятельности организации постоянно. Оперативные компетенции кадров управления – это знания, навыки и действия работника, предусмотренные должностной инструкцией.

*Тактические компетенции* организации влияют на достижение поставленных целей и реализуются в ежедневных тактических действиях. Тактические компетенции управленческих кадров – это круг тактических вопросов, который может быть решен управленцем в рамках и вне рамок его должности в организации.

*Стратегические компетенции* – это стратегически значимые для организации, определенные направления деятельности, в которых она наиболее сильна. Для управленческих кадров стратегические компетенции – это знания, навыки, умения и способности, которые существенно отличают одних управленцев от других и формируют ключевые компетенции для организации. Стратегические компетенции должны быть хорошо развиты у высшего руководства, они приносят наиболее высокую прибыль, и проявляются в долгосрочной перспективе.

Алгоритм развития компетенций управленческого персонала организации включает:

1. Анализ деятельности организации: при помощи различных инструментов проанализировать стратегический, тактический и оперативный уровни деятельности организации. Исполнители: кадры управления различных уровней.

2. Определение потребностей организации: задает направленность развитию конкурентоспособности организации. Исполнителями являются руководители высших категорий.

3. Формирование целей развития: является основой для реализации стратегических целей организации, а также развития персонала, создается методом «мозгового штурма». Исполнители: руководители высшего уровня.

4. Определение компетенций кадров управления, необходимых для реализации целей развития организации: соотношение целей развития и идеального набора компетенций кадров управления. Одним из способов определения компетенций может служить лист компетенций, который строго не регламентируется, но рекомендуется принимать в окончательном варианте 5–12 компетенций. Исполнителями являются руководители высших категорий.

5. Установление индивидуальных областей развития персонала: базируется на оценках кадров управления. Исполнители: специалисты служб персонала и ведущие кадры управления.

6. Выявление компетенций, требующих совершенствования: в соответствии с целями развития и идеальным набором компетенций под цель развития выявляются несоответствия и выбираются компетенции, которые необходимо развивать. Исполнители: менеджеры по персоналу.

7. Выбор способа развития компетенций: устанавливается способ развития в соответствии с выбранной целью и подходящим под нее идеальным набором компетенций. Исполнители: внешние и внутренние специалисты по развитию персонала.

8. Процесс развития компетенций: непосредственно процесс развития, который может осуществляться как внутри организации, так и вне ее. Исполнители: внутренние и внешние системы развития персонала.

9. Реализация обновленных компетенций в деятельности организации: применение в процессе деятельности обновленных, усовершенствованных и новых компетенций. Исполнители: носители компетенций.

Ядром развития кадров управления, основанном на компетентностном подходе, является модель компетенций. Она непосредственно связана со стратегическими целями организации, является основой для набора, подготовки и продвижения руководителей, а также регулярной обратной связи по результативности их деятельности.

Учитывая разнообразие целей организаций, мы пришли к выводу, что каждая разработанная модель компетенций является уникальной, так как учитывает специфику деятельности организации. Следовательно, разработать универсальную модель компетенций не пред-

ставляется возможной, но базовые компоненты выявить реально.

На основе анкетирования руководителей высшего звена муниципальных образований, представителей бизнес-сообщества и некоммерческих организаций Владимирской области были выявлены базовые компетенции кадров управления, которые включили в себя: способность анализировать информацию, определять цели и выбирать пути ее достижения; стремление к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства; владение методами осуществления инновационных идей; умение управлять коллективом; способность принимать ответственные решения, обосновывать и доказывать их правоту; готовность к социальному взаимодействию на основе принятых в обществе моральных и правовых норм, проявление уважения к людям, толерантность к другой культуре, готовность нести ответственность за поддержание партнерских, доверительных отношений.

Количество базовых ключевых компетенций было взято в соответствии с числом Миллера ( $7 \pm 2$ ). При большем количестве задача развития всех компетенций у одного человека становится нереализуемой и приводит к демотивации.

С учетом выявленных компетенций была разработана базовая модель ключевых компетенций руководителей высшего звена, которая может являться основой для разработки корпоративных моделей.

При разработке модели компетенций конкретной управленческой должности предполагается самостоятельное заполнение набора компетенций в соответствующие блоки, которые будут соотноситься с кадровой политикой, корпоративной культурой и иными особенностями организации.

При разработке модели компетенций рекомендуется определять необходимый уровень владения той или иной компетенцией по следующей шкале:

А – лидерский уровень. Данный уровень развития компетенции необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут принимать стратегические решения.

В – сильный уровень. Предполагается особо высокий уровень развития навыков.

С – базовый уровень. Необходимый и достаточный для специалиста. Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются конкретной компетенцией.

Д – компетенция недостаточно развита. Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции.

Е – компетенция не развита. Неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено вследствие отсутствия необходимых знаний и навыков.

В общепринятом понятии механизм развития – это совокупность методов, средств и принципов управления, обеспечивающих эффективность реализации целей развития объекта.

Разработанный механизм развития компетенций кадров управления включил в себя четыре этапа.

1. *Цель развития компетенций.* На начальном этапе определяется цель развития кадров управления: профессиональное развитие, собственное развитие, карьерный рост или преемственность. На этом этапе сразу выбирается идеальная модель компетенций под выбранную цель развития.

2. *Диагностика уровня развитости компетенций.* Определение компетенций, которые необходимо развивать под выбранную цель; предполагается диагностировать при помощи следующих методик: «360 градусов», оценка по результату, In-Тray или индивидуальное деловое упражнение. Эти методики диагностирования компетенций подходят для кадров управления в связи с минимальными потерями времени, а для работы управленцев это важно. Эффективность этих методик доказывалась многолетним применением. На этом этапе идеальная модель компетенций сравнивается с диагностированными компетенциями и определяется разница.

3. *Выбор метода развития.* После определения разницы в компетенциях выбирается метод развития под выбранную цель развития. Развитие компетенций осуществляется при помощи лекций, тренингов, наставничества, корпоративных семинаров, ротации и стажировок.

4. *Эффект развития.* Заключительный этап развития – определение эффекта развития: повышение эффективности на рабочем месте, повышение собственной эффективности, формирование резерва управленческих кадров.

Для оценки значимости этапов развития компетенций кадров управления в разработанном механизме и оценки его эффективности мы обратились к методу экспертных оценок.

В качестве экспертов были привлечены квалифицированные специалисты в области кадрового менеджмента с достаточным опытом работы, умеющие анализировать и оценивать, беспристрастно относящиеся к оцениваемой области.

В состав экспертов входили 15 человек. Им было предложено проранжировать этапы развития компетенций по степени влияния на повышение компетентности кадров управления и оценить сам механизм развития. Экспертам было рекомендовано воспользоваться методом ранговой корреляции.

По результатам анкетного опроса было выявлено, что разработанный механизм развития компетенций кадров управления является эффективным. Степень эффективности оценена достаточно высоко. Расчет коэффициента вариации показал, что рассчитанное среднее значение степени эффективности (4,3 балла, по пятибалльной системе) является надежной величиной. Коэффициент корреляции составил 0,8. Он имеет достаточно высокое значение, следовательно, можно говорить о согласованности оценок экспертов.

#### Литература

1. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга / В. Кобзева, Г. Баранова. – М.: Добрая книга, 2006. – 456 с.
2. Брайан Т. Личность лидера / Т. Брайан, Франк М. Шеелен. – М.: Попурри, 2008. – 288 с.
3. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; пер. с англ. – М.: НИРО, 2008. – 352 с.
4. Спенсер-мл. Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
7. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина; под ред. М. М. Глазова. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с.

© А. И. Абдряшитова