

МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

Х.З. Ксенофонтова, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономических теорий Пензенского педагогического университета им. В.Г. Белинского

Ключевые слова: компетенции управленческого персонала, механизм развития компетенций управленческого персонала.

Современная изменчивая рыночная среда требует от организаций выхода на качественно новый уровень методов осуществления их деятельности. Успешные организации создают новые знания, навыки, способности, передают их внутри компании и быстро обновляют ассортимент товаров и услуг. Компетенции персонала превратились в стратегический фактор развития организации.

Процесс развития персонала должен иметь постоянный характер, поэтому перед руководителями всех уровней управления встает задача формирования обучающихся организаций, умеющих использовать полученные знания и опыт в своей деятельности.

Целью развития компетенций управленческого персонала является формирование конкурентного преимущества компании, повышение ее конкурентоспособности, создание и развитие эксклюзивных компетенций, их эффективное использование и совершенствование. Развитие компетенций предполагает наличие соответствующего механизма.

Под механизмом принято понимать устройство, позволяющее соединить статику и динамику, упорядочить и обеспечить их соответствие [1].

Для изучения проблемы развития компетенций управленческого персонала на предприятиях корпоративного типа нами разработан механизм развития компетенций управленческого персонала, представленный на рисунке 1.

Механизм развития компетенций управленческого персонала представляет собой совокупность принципов развития персонала; методов развития персонала; ресурсов развития персонала и организационных элементов развития персонала, с помощью которых обеспечивается идентификация

и разработка моделей развития компетенций управленческого персонала на разных уровнях управления. Результатом развития компетенций управленческого персонала является разработка профиограммы для руководителя, которая определяет эффективность его профессиональной деятельности под воздействием внешней среды организации (политическая система, экономическая система,

социальная система, ресурсная система, технологическая система).

Одним из элементов функционирования механизма развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа являются принципы развития компетенций персонала, в соответствии с которыми осуществляется деятельность по достижению успеха, решаются возникающие проблемы (рисунок 2).

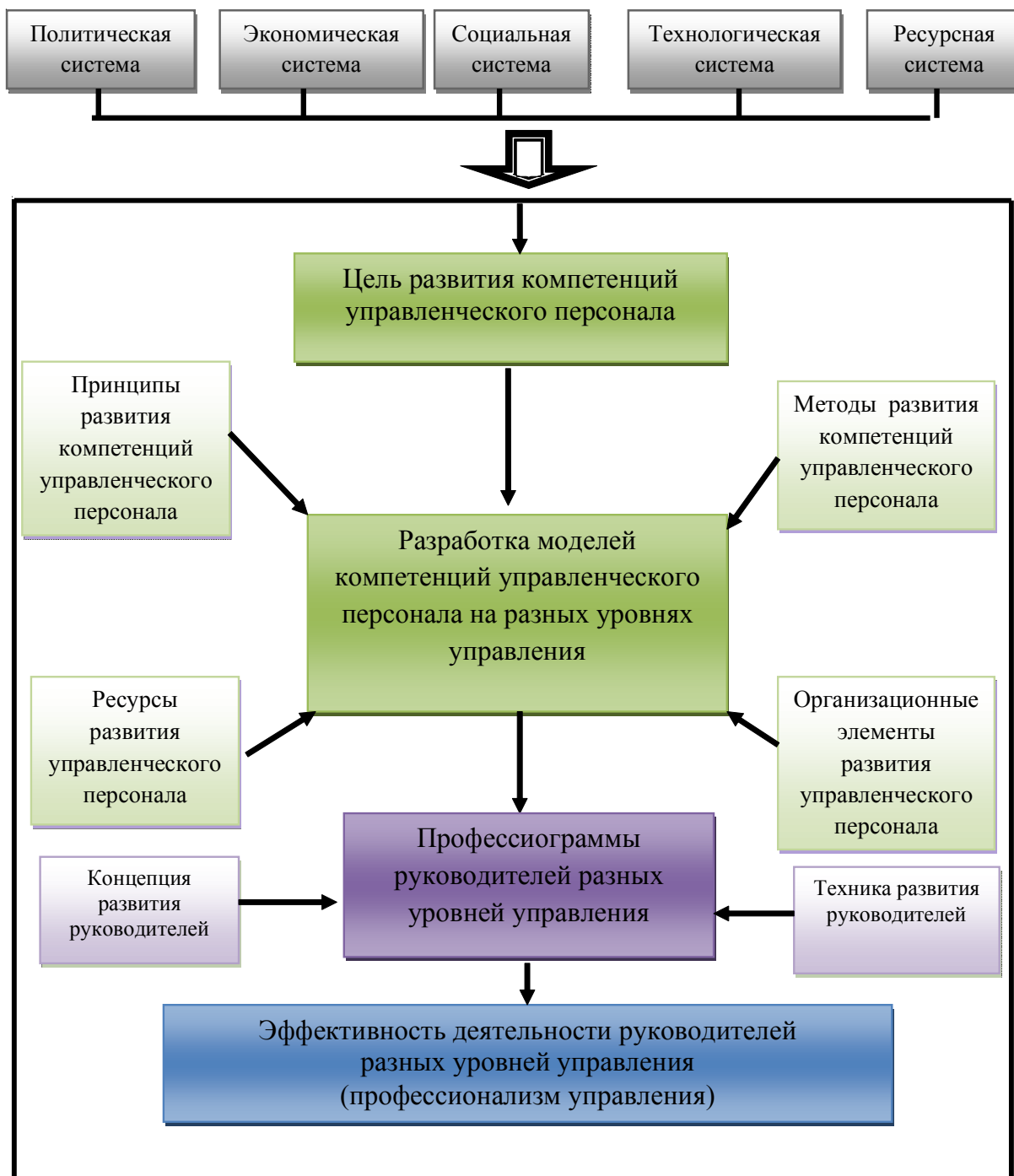


Рисунок 1 – Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа



Рисунок 2 – Принципы развития компетенций управленческого персонала

Принцип системности ориентирует на изучение как конкурентного преимущества в целом, так и составляющих его компонентов: ресурсов, знаний, навыков, способностей, конечных продуктов, на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и их влияние на конкурентоспособность компании.

Принцип соответствия развития компетенций управленческого персонала по целям

и задачам организации предполагает, что методы и средства, используемые для этого, не должны противоречить основным целям и задачам организации.

Механизм развития должен содержать потенциал своего совершенствования. В силу различных обстоятельств меняются и система ценностей, и мотивы, и интересы. Эти изменения не всегда являются предсказуемыми, поэтому механизм развития компетенций

должен быть ориентирован на распознавание вновь возникающих средств развития, обогащение соответствующих или их замену новыми.

Немаловажным в рыночных условиях, является принцип надежной защиты компетенций управленческого персонала, так как «незащищенная» компетенция может скоро перейти в разряд «отработавшей». Принцип повышения сложности можно также рассматривать в качестве одного из принципов развития компетенций управленческого персонала. Достаточно высокая сложность (сложные технологии, сети, связи, организационная культура и т.п.) предполагает сведение к минимуму риска понимания компетенции и легкого ее использования конкурентами.

Принцип своевременности развития компетенции управленческого персонала предполагает, что динамическая организация, развивающая портфель компетенций управленческого персонала, имеет возможность сформировать конкурентные преимущества, повысить собственную конкурентоспособность и завоевать доверие клиента, что в свою очередь приведет к надежной защите ее достижений.

Для развития компетенций немаловажное значение имеет инвестиционная привлекательность управленческого персонала. Часто неспособность обоснования необходимости инвестирования сложность оценки эффективности механизма развития компетенций управленческого персонала ведет к недофинансированию. Некоторые компании используют так называемое «замораживание» компетенций. В этом случае люди, являющиеся носителями этих компетенций, не получают возможности реализации своих наилучших способностей, и их навыки начинают атрофироваться.

Принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала направлен на обоснование того, что знание не может быть эффективным в профессиональной деятельности, если оно только получается или передается. Профессиональные знания должны быть сформированы в процессе собственной мыслительной работы, они должны быть концептуально оформлены и преобразованы в составляющую компетенцию развития управленческого персонала.

Суть принципа коллективно обучающей деятельности заключается в том, в процессе обучения руководители должны быть развиты и сформированы навыки, способности работы в команде, следования общекомандным установкам и целям.

Осуществляя деятельность по развитию компетенций управленческого персонала, компания (организация) должна сама определиться с принципами развития, поэтому предложенный перечень может быть расширен либо сокращен, однако основополагающие принципы останутся.

Особенность механизма развития компетенций управленческого персонала заключается в том, что он характеризует средства развития, которые не являются раз и навсегда данными: они меняются в процессе управления по структуре, соотношению, важности и предполагают использование различных методов развития. Под методом развития мы понимаем способ использования тех или иных средств развития компетенций управленческого персонала.

Для развития компетенций управленческого персонала необходимо использовать методы, которые направлены на формирование и активизацию знаний управленческого персонала, навыков и способностей.

Основными методами развития компетенций управленческого персонала является методы: оценки, мотивации, обучения и развития управленческого персонала, представленные в таблице 1.

Методы развития компетенций управленческого персонала определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей, тенденции движения к поставленной цели, реализации принятой миссии организации.

Методы оценки управленческого персонала направлены на определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на иную работу, должность.

Методы мотивации управленческого персонала направлены на изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, склонностей, социальных ценностей с целью их развития, повышения кон-

курентоспособности на рынке труда. На основе таких знаний организация выстраивает свою стратегию управления человеческим капиталом.

Методы обучения управленческого персонала направлены на формирование системы корпоративного обучения и развития работников всех уровней.

Таблица 1 – Основные методы развития компетенций управленческого персонала

Методы развития компетенций управленческого персонала	Составляющие методов развития компетенций управленческого персонала
Методы оценки управленческого персонала	– анкетирование; – аттестация; – интервью; – сравнения по парам; – оценка на основе модели компетентности; – оценка возможностей сотрудников; – деловые игры; – ассесмент-центр
Методы мотивации управленческого персонала	– система переменной заработной платы; – система групповой заработной платы; – система платы за знания и компетенции; – система нематериального стимулирования.
Методы развития управленческого персонала	– подготовка и переподготовка специалистов и руководителей; – повышение квалификации за пределами компании; – корпоративные семинары; – конференции, групповые дискуссии; – дуальные менеджмент-тренинги; – модерация; – система методов содействия развитию творчества
Методы профессионального обучения управленческого персонала	– ориентация; – наставничество – интернатура – тренинг на рабочем месте – ротация – инструктаж – тренинг вне рабочего места – программы самообучения – психологические тренинги личностного развития

Методы развития управленческого персонала направлены на создание и совершенствование знаний персонала в профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов и возможностей работников.

Методы развития персонала направлены на формирование и развитие как отдельного работника, так и персонала организации в целом.

На процесс разработки модели компетенций руководителей на разных уровнях иерархии оказывают влияние не только методы и принципы развития управленческого персонала, но и структура ресурсов, их величина, а также организационные элементы развития (рисунок 3). Разработка моделей компетенций управленческого персонала определяется

синергетическим эффектом масштаба использования комплекса ресурсов. Сами по себе ресурсы, даже если они имеются в организации, еще не характеризуют развитие компетенций управленческого персонала.

Только соединение методов, принципов, ресурсов и организационных элементов развития компетенций управленческого персонала может влиять на разработку моделей компетенций руководителей разных уровней управления. Однако модель компетенций управленческого персонала надо уметь реализовывать. Данный процесс реализации отражен в механизме развития в виде формирования профессиограммы руководителя, в которой отражена его основная деятельность.



Рисунок 3 – Влияние ресурсов и организационных элементов на развитие компетенций управленческого персонала на разных уровнях управления

Профессиограмма руководителя представляет собой совокупность определенных элементов: образование, развитые компетенции, профессиональное сознание, мотивационный потенциал и комплекс индивидуальных качеств руководителя.

Профессиограмма руководителя влияет на формирование профессионализма управления. Он формируется как в процессе специального образования, так и в процессе самой управленческой деятельности.

При этом в формировании профессиограммы руководителя образование является базовым элементом. Оно влияет на формирование и развитие компетенций руководителя, и ускоряет процесс возникновения его профессионального сознания. Особенности профессионального сознания проявляются при

восприимчивости новых идей, оценки обстановки, варибельности мышления. Мотивационный потенциал руководителя направлен на активизацию его профессиональной деятельности. Развитые индивидуальные качества – признак профессионализма. У руководителя должны быть развиты определенные человеческие качества: коммуникабельность, внимательность, красноречие, предприимчивость, личная организованность, эмпатичность, рефлексивность, стрессоустойчивость.

Сегодня на предприятиях возникает противоречие между реальными потребностями и профессиональными возможностями управления. Исходя из этого возникает проблема профессионализации управления и отмечается необходимость в специальной

подготовке руководителей в области управления.

Деятельность руководителя состоит из трех основных видов профессиональной деятельности [1]:

Первая группа включает интеллектуальную деятельность: методологическую, аналитическую, диагностическую, исследовательскую, проектно-плановую.

Вторая группа отражает содержание деятельности по структуре интересов человека в управляемых процессах и полномочиях на принятие решений. Это экономическая деятельность, организационная, социально-психологическая и деятельность по принятию решения.

Третья группа – дополнительные виды деятельности, способствующие повышению эффективности управления: информационная, консультационная, инновационная.

Любой труд развивается в направлении его разделения, специализации и профессионализации. Так развивалось и развивается управление на предприятиях.

Область деятельности определяет необходимые знания и готовность к профессиональной деятельности. Под предметом деятельности понимаются процессы, которыми необходимо управлять как основными в управленческой деятельности руководителя. Содержание деятельности руководителя составляет комплекс основных функций, реализация которых направлена на эффективное управление. Для управленческой деятельности в большей мере важна ролевая структура, которая определяется специальными знаниями и конкретными навыками и способностями (компетенциями).

Профессиональные качества руководителя имеют большое значение в развитии современных процессов профессионализации управления. Для профессиональной деятельности руководителя сегодня необходимы, кроме квалификационных характеристик, развитые компетенции, которые включают в себя профессиональные знания, навыки и способности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Коротов, Э.М.* Концепции российского менеджмента / Э.М. Коротов. – М.: Дека, 2004.

РЕЗЮМЕ

Развитие компетенций управленческого персонала позволяет на предприятиях корпоративного типа достигать синергизма – стратегического соответствия между структурными подразделениями; интеграции и координации множества функций. Разработка и внедрение моделей компетенций руководителей разных уровней иерархии позволяет эффективно управлять взаимосвязями между различными направлениями деятельности организации.

SUMMARY

Development of competence of the administrative personnel allows reaching of corporate type synergism at the enterprises. It means strategic conformity between structural divisions, integration and coordination of many functions. Developing and introduction of competence models of heads of different levels of hierarchy allows managing relations between various directions of activity of the organization more effectively.