

Виктор Михайлович Захаров

*профессор кафедры социальных технологий,
кандидат социологических наук.
Директор Высшей школы управления БелГУ*



ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ ИЕРАРХИЙ ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассмотрены современные проблемы оценки профессиональных компетенций кадров регионального управления, описан опыт реализации в Белгородской области пилотного проекта по оценке потенциала управленческих кадров региона.

Процесс реформирования и развития системы государственного управления в современной России включает в себя обновление кадровой составляющей государства в решении стратегических задач инновационного развития страны. От состава управленческих кадров, их профессионализма и компетентности, в решающей степени зависит повышение качества и эффективности всей системы управления.

С начала реформ многое удалось сделать в решении задачи подготовки управленческих кадров. Например, позитивной тенденцией подготовки управленческих кадров является последовательный рост их профессионально-образовательного уровня (например: наличие дополнительного профессионального образования).

Вместе с тем современные вызовы – масштабная трансформация экономики, модернизация социальных структур и взаимодействий, нарастание неопределенности внешней среды, увеличение цены стратегической ошибки требуют от управленческих кадров новых профессиональных компетентностей. Современные управленцы вынуждены и должны опережать других людей в видении проблем, способах и технологиях их решений, прогнозе рисков, должны быстро принимать

решения и брать ответственность на себя, быть лидерами перемен.

Формирование новых профессиональных компетентностей требует новых подходов к содержанию подготовки управленческих кадров: упреждающее концептуальное знание, умения, обеспечивающие выживаемость, функционирование и развитие социальной системы в изменяющихся условиях, в том числе умение работать самостоятельно, навыки антикризисного управления.

Указанные компоненты составляют основу потенциала развития и саморазвития управленца. Смотрищему в будущее руководителю необходима выработка способности к системному и критическому мышлению, ориентация в быстроменяющихся условиях. И чем выше скорость перемен, тем больше внимания необходимо уделять распознаванию модели предстоящих событий.

В содержании подготовки управленческих кадров в данном контексте должны преобладать: формирование способности инновационно мыслить и нестандартно действовать, наработка навыков управления проектами и ресурсами, умения создавать саморазвивающиеся системы.

В Белгородской области комплексная работа по развитию профессиональных компетентностей управленческих кадров осуществляется посредством реализации пилотных проектов и целевых программ (Программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства на 2008–2013 годы, Программа разви-

тия государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области на 2010–2012 годы, Программа формирования и подготовки резерва управленческих кадров Белгородской области на 2008–2013 годы).

Основой для формирования содержательной составляющей указанных программ стал пилотный проект по оценке уровня профессиональных компетенций государственных гражданских служащих, реализованный по заказу аппарата губернатора Белгородской области «Центром кадровых технологий – 21 век» под руководством Базарова Т.Ю.

Данный проект предусматривал создание системы развития профессиональных компетенций управленческих кадров органов государственного управления, основанной на современной методологической основе, настроенной на специфику деятельности основных профессиональных категорий управленцев и направленной на повышение эффективности использования человеческих ресурсов аппарата губернатора Белгородской области, в том числе за счет:

- ✓ проведения комплексного исследования знаний, навыков и личностных качеств персонала;
- ✓ формирование «идеального» профиля должности (должностей);
- ✓ систематической оценки деятельности и использования данных для сравнительных оценок с «идеальным» профилем должности;
- ✓ разработки программы развития потенциала управленческих кадров.

В ходе подготовки были определены основные направления деятельности в рамках проекта: подготовка материалов для использования в рамках оценочных процедур и аттестации; разработка методик анализа деятельности, профессиональных профилей (для каждой группы должностей) и диагностического инструментария; формирование и подготовка группы специалистов, реализующих консультационные и оценочные функции.

Для оценки профессиональных компетенций была отобрана группа специалистов, составляющая основу резерва развития на базовые руководящие должности органов регионального управления.

Участники проекта оценки были сформированы в 2 группы по 10 человек по должностному признаку, что позволило в

итоге сравнить результаты оценки высшей (группа 1) и главной (группа 2) групп должностей.

Современная система оценки персонала предполагает комплексный подход в диагностике различных компетенций сотрудников, относящихся к конкретной должности. Для получения полного представления о сотруднике его необходимо оценивать по следующим элементам квалификации:

- **«Знания сотрудника»** (включает теоретические (базовые) знания, полученные в образовательных учреждениях по профилю работы; профессиональные знания, которыми работник должен обладать для эффективного выполнения своих должностных обязанностей в соответствии с требованиями рабочего места).

- **«Профессиональные умения и навыки»** включает набор навыков, классифицированных по направлениям деятельности, характерным для той или иной должности).

- **«Личностные и деловые качества»** (например, коммуникативность, исполнительность, инициативность, адаптивность).

В рамках проекта апробировалась опытная модель профессиональной компетентности управленца и технология Assessment Centre как наиболее оптимальная для проведения такой оценки.

При разработке проекта эмпирическим путем был определен оптимальный перечень профессиональных компетенций, который можно считать базовым для формирования модели профессиональных компетенций специалистов регионального управления.

Основу модели составили 12 профессиональных компетенций, распределенных на 4 блока: мыслительный, организационный, коммуникативный и личностный, представленных в таблице 1.

Критерии оценки распределены по 7-балльной шкале: от 1 – компетентность не выявлена до 7 – самый высокий уровень выраженности. Каждый следующий уровень имплицитно содержит в себе все положительные индикаторы предыдущих уровней, исключая нулевой уровень.

Оценка по технологии Assessment Centre заключалась в том, что в специально смоделированных ситуациях (тренингах,

деловых и ролевых играх), типичных для исследуемой деятельности, выявить, проанализировать и оценить степень выраженности у испытуемых профессионально важных качеств, необходимых для успешной работы и сформулировать задачи для дальнейшего профессионального развития.

В ходе проекта был смоделирован профиль развития профессиональных компетенций кандидата. По итогам проекта, в зависимости от результатов, продемонстрированных участником, готовилось персональное заключение о рекомендации к включению в резерв.

Таблица 1

**Распределение зон профессиональных компетенций
специалиста регионального управления**

Профессиональные компетенции		Оценочные баллы						
		1	2	3	4	5	6	7
Мыслительный	Системность мышления			Средний уровень – рекомендуется к включению в резерв при условии повышения уровня профессиональных компетентностей				
	Гибкость и динамичность мышления							
	Творчество и инновации							
Организационный	Руководство группой	Низкий уровень – не рекомендуется к включению в резерв						Высокий уровень – рекомендуется к включению в резерв
	Планирование							
	Ориентация на результат							
Коммуникационный	Эффективность взаимодействия							
	Устная коммуникация							
Личностный	Нормативность							
	Настойчивость							
	Стрессоустойчивость							
	Адаптивность							

Данные, полученные в ходе оценки, обрабатывались и представлялись в виде итогового экспертного заключения, в котором отражались:

– уровень развития профессиональных компетенций;

– итоговое заключение о рекомендации кандидата к включению в резерв:

а) рекомендуется к включению в резерв;

б) рекомендуется к включению в резерв при условии повышения уровня развития профессиональных компетенций;

в) не рекомендуется к включению в резерв.

В ходе проекта выявлены зоны профессиональных компетенций, имеющих наибольшую степень развития у двух групп: – ориентация на результат (организационный блок) и нормативность, настойчивость, адаптивность (личностный блок).

Кроме этого выявлены зоны профессиональных компетенций, где в ходе оце-

ночных процедур выявлены наиболее «проблемные» места (системные патологии): руководство группой и планирование (табл. 2). Полученные в ходе реализации пилотного проекта результаты стали основой для изменения подходов в подготовке управленческих кадров региона, в частности, внесены предложения по разработке индивидуальных планов профессионального развития оцениваемых специалистов.

Кроме этого, скорректированы существующие и разработаны новые учебные планы и программы для подготовки государственных гражданских служащих и подготовки управленческих кадров для предприятий и организаций. Акцент в подготовке управленческих кадров смещен на формирование конкретных компетенций: формирование способности инновационно мыслить, формирование навыков управления проектами и ресурсами, навыков планирования деятельности, умения управлять собой.

Таблица 2

Сравнительный анализ уровня развития профессиональных компетенций

Блоки компетент.	Высокий уровень развития профессиональных компетенций		Низкий уровень развития профессиональных компетенций	
	Группа 1 высшая	Группа 2 главная	Группа 1 высшая	Группа 2 главная
Мыслительный	Творчество и инновация (6 из 10 – высокий уровень)			
Организационный	Ориентация на результат (8 из 10 – высокий)	Ориентация на результат (6 из 10 – высокий)	Руководство группой (5 из 10 – средний уровень развития, 1 из 10 – низкий)	Руководство группой (7 из 10 – средний уровень развития)
			Планирование (6 из 10 – средний уровень развития, 1 из 10 – низкий)	Планирование (1 из 10 – средний уровень развития, 7 из 10 – низкий)
Коммуникационный	Устная коммуникация (8 из 10 – высокий)	Устная коммуникация (7 из 10 – высокий)		
Личностный	Нормативность (9 из 10 – высокий)	Нормативность (7 из 10 – высокий)		
	Настойчивость (6 из 10 – высокий)	Настойчивость (8 из 10 – высокий)		
	Стрессоустойчивость (8 из 10 – высокий)			
	Адаптивность (7 из 10 – высокий)	Адаптивность (8 из 10 – высокий)		

В процессе подготовки внедрен системный мониторинг профессиональных компетенций слушателей на программах профессиональной переподготовки (3 раза в течение периода обучения), что позволяет отслеживать качество обучения специалистов, их квалификацию и способности и корректировать учебную программу за счет включения курсов по выбору, с учетом выявленных в ходе оценки проблем.

Современные вызовы времени меняют требования к компетенциям управленцев, к оценке эффективности их деятельности. Апробированная модель компетенций и технология проведения оценки компетенций также не статична, а вариативна в зависимости от поставленных задач.

Литература

1. Деркач, А.А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: учебное пособие [Текст]. / Изд. второе, перераб. и доп./ А.А. Деркач. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 166 с.
2. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих: методическое пособие [Текст]. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 156 с.
3. Опережающее профессиональное образование государственных служащих: Технологический поиск [Текст]. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 114 с.