

ние конкретной черты характера (настойчивость), то как проявление мотивации («он старается»). Третий критерий связан с оценкой способа действий. Компетенция считается сформированной, выраженной, представленной в том случае, если при ее проявлении оцениваемый ведет себя «технологично», использует адекватные организационные ресурсы, управленческие инструменты, не обращается за помощью и поддержкой, не привлекает дополнительно иных исполнителей или привлекает только тех, кто должен участвовать в деятельности в соответствии с характеристиками функциональной или организационной структуры. Подобные технологичные действия в зависимости от ситуации могут расцениваться как «правильные» (т.е. соответствующие стандартам) или как «креативные» (неожиданные, нестандартные). Самое главное, что эксперты описывают их как адекватные и самостоятельные, не смотря на то, что диапазон явлений, отнесенных к технологичным действиям, достаточно широк – от «пошел и сделал сам» до «не устал об этом говорить на каждом совещании, любую ситуацию использовал, чтобы достичь результата». Четвертым критерием выступает критерий ожиданий. Компетенция считается недостаточно развитой или проявленной, если субъект достигает только того результата, который от него требуется именно в данный момент. Развитая компетенция, с точки зрения экспертов, предполагает некоторое «превышение по результату» по отношению к запросу. В результатах, предъявляемых носителями высоко оцененных компетенций всегда обнаруживаются дополнительные качественные характеристики, оцениваемые позитивно – «надо делать быстро, а она еще и всегда делает аккуратно», «мы поинтересовались, на каком этапе работа, а он представил подробный отчет». Некоторые эксперты видят в этом проявление дополнительных усилий (мотивацию) или отражением личностных особенностей (ответственность), другие наоборот, говорят о том, что это – свидетельство о наличии навыков, способностей, так как человек показывает результат «как бы без усилий, у него это само собой получается».

Фактически, произведенная группировка критериев оценки компетенций при использовании шкал порядка, соответствует основным критериям оценки в практике менеджмента (время, место, способ, результат). Использование данных критериев в нашей дальнейшей работе показало, что с их помощью легко определить дефицитные зоны в структуре индивидуальных компетенций и, что самое важное, сделать результаты оценки индивидуальных компетенций понятными и удобными для использования как теми, кто выступал в качестве экспертов, так и тем сотрудникам, кого оценивали. Оказалось, что эти критерии не зависят от того, какая именно (по содержанию или области применения) компетенция оценивается, и кто выступает в качестве экспертов. В наших исследованиях мы получили, в частности, возможность преодоления разрыва в интерпретации результатов оценки компетенций в зависимости от статуса эксперта (коллега, руководитель, подчиненный). Обнаружение перечисленных выше критериев, позволяющих сгруппировать феноменологию компетенций в четыре категории, позволило использовать экспертные оценки компетенций как инструмент развития. Носителям компетенций (оцениваемым) стало понятным, что имеют в виду эксперты, выставляя конкретные значения по шкалам. Эти конкретные «мерки» перестали быть для них оценками, отражающими субъективные характеристики экспертов (настроение, отношение, собственная компетентность), а стали элементами объективной картины («что представляет собой мое поведение»). Принятие этой картины как точки отсчета в собственном развитии помогает самостоятельно определить те психологические инструменты, с помощью которых конкретный сотрудник может изменить оценку своих компетенций со

стороны любых экспертов, так как подразумевает ответ на вопрос – «Что я могу сделать, чтобы изменить это положение дел?». Именно в таком виде использование экспертной оценки в определении компетенций срабатывает по механизму «окна Джогари», позволяющему за счет обратной связи (оценки извне) обнаружить индивидуальные способы коррекции поведения и отношений.

Постоянно предпринимаемые усилия исследователей в области компетенций во многом определяются потребностью связать психологические характеристики и управленческие задачи. Предпринятый выше анализ показывает, что компетенции представляют собой не поведенческие феномены или структурные элементы деятельности, а, скорее, вызовы, которые бросает социальный институт под названием «организация» в адрес сотрудников. Компетенции – это образ процесса и результата деятельности, который формируется не у носителя этой деятельности, а у потребителя ее продуктов или владельца используемых в ней ресурсов. Этот образ легко интерпретируется в категориях менеджмента, понятных в организационных системах, и трудно переводится в психологические категории, за которыми скрываются процессы, состояния, свойства, хорошо понимаемые только их носителем. «Трудности перевода» во многом определяют сложность теоретического исследования проблемы компетенций и вносят дополнительные факторы в результаты практического использования моделей компетенций.

Идея компетенций появилась не случайно. Она была актуализирована в связи с серьезными изменениями, которые можно расценивать как социальные или как культурные, в зависимости от того, что именно взять за основу рассмотрения. Эти изменения выражаются в росте неопределенности, в невозможности использования циклических моделей производства и управления. Современных владельцев бизнеса, топ-менеджеров, руководителей подразделений и лидеров рабочих групп уже не может удовлетворить готовность сотрудников точно выполнить четко сформулированное задание. Само рабочее задание (что делать) все больше определяется сотрудником, вне зависимости от его организационного статуса. Это задание может быть определено организационными критериями сроков, качества, стоимости, инструментария, но его содержание зависит от многих ситуативных, часто неожиданных обстоятельств, преодоление которых и определяет содержание ответственности сотрудника. Именно поэтому в описаниях требований к работнику психологические категории, хорошо работавшие в концепции цикличности (знания, навыки, мотивация) оказались недостаточными, чтобы отразить существо организационного запроса к его деятельности. Категория «компетенции» пришла им на смену, заставляя специалистов многих отраслей науки и практики пересматривать свои позиции.

Системы оценки компетентности проектных менеджеров: интегрированный подход

Г.Г. Фесенко, Т.Г. Фесенко (Украина, Харьков)

e-mail: fesenkotatyana@mail.ru

Применение системы профессиональных знаний и оценки компетентности становится одним из важнейших инструментов развития проектов и программ. Менеджеры управляют проектами, программами и портфелями в условиях быстро меняющегося контекста (окружения), при участии многих заинтересованных сторон и под влиянием различных внешних факторов. Проекты становятся более многочисленными, более сложными и разнообразными по своей природе. Развитие человеческих ресурсов, участвующих в проектах, становится одним из ключевых трендов развития проектного менеджмента. В такой ситуации

возникает спрос на адекватные стандарты профессионального поведения.

Современная практика проектного менеджмента нуждается в сбалансированных системах знаний и инструментов для эффективного выполнения проектов. При этом основное свойство личности, которое приводит к эффективному или превосходному выполнению работы – компетентность – становится предметом особого внимания при подборе участников проекта с использованием принципов «competence work». Философия управления человеческими ресурсами исходит из утверждения, что люди – это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества, и если их должным образом мотивировать, они могут обеспечить организации долгую жизнь. Итак, человеческий фактор в организации представляет собой комплекс интеллектуальных, социально-психологических характеристик (навыков и специальных знаний).

В мировой практике комплекс профессиональных знаний в области проектного управления определяется базовыми системами знаний:

1. Project Management Body of Knowledge (PMBOK), выпущенные в США одной из ведущих мировых профессиональных ассоциаций – Институтом проектного управления (PMI)²⁴².

2. «A Guidebook of project and Program Management for Enterprise Innovation» – P2M, активно развивающаяся в настоящее время японская система знаний²⁴³.

Свод знаний по управлению проектами – *Руководство PMBOK* – представляет собой сумму профессиональных знаний пяти экспертных областей:

- свод знаний по управлению проектами;
- знания, стандарты и нормативные акты, относящиеся к данной области приложения;
- понимание окружения проекта;
- знания и навыки в области общего менеджмента;
- навыки межличностных отношений²⁴⁴.

Система знаний и оценки компетентности P2M призвана сформировать менеджеров проектов и программ, которые могли бы управлять комплексными проектами и изменять их окружение. Традиционно профессионал, способный решать комплексные проблемы – это проектный менеджер. Однако многие из менеджеров не могут продемонстрировать своих возможностей и способностей планировать и управлять выполнением больших проектов. У многих из них не только ощущается недостаток высоко-специализированных управленческих навыков и умения использовать проверенные стандарты управления, более того – нередко они просто не могут реализовать своих полномочий. Поэтому созданные в 2001 году японские стандарты управления, стали ответом на социальные изменения и увеличение сложности продуктов проектов, и должна быть способной эффективно решать комплексные проблемы управления инновационными проектами и программами для создания максимальной ценности продуктов проектов.

В новой системе знаний и оценки квалификации, ориентированной на японский опыт в области инноваций, профессиональные проектные менеджеры, которые могут проявлять вышеупомянутые обширные способности, называются «нацеленные на достижение миссии». Они способны разрабатывать большие проекты, могут трансфор-

мировать проблему в легко выполнимые сценарии решения так же, как и создавать механизмы реализации таких сценариев для достижения высокой добавочной стоимости²⁴⁵. В P2M заложена логика формирования добавленной стоимости через внедрение «креативного механизма» в проектирование производственных или строительных мощностей.

Проектные менеджеры, практикующие P2M, должны демонстрировать компетенции в трех направлениях: систематические знания в области управления проектами и программами; практический опыт управленческой деятельности; психология, личные качества и этика.

Компетенция в P2M воплощается не только в индивидуумах, а и в слаженной командной работе, в способности работать гибко и в сотрудничестве с членами команды, полностью понимая свою роль члена команды. Программные и проектные менеджеры должны иметь возможность вносить свой вклад в исследование и развитие потенциала команды, чтобы получать взаимное удовлетворение от командной работы. Оценка компетенций в P2M представлена 10 критериями: первые три – модели мышления (целостное, стратегическое, интегральное), следующие четыре – характеристики успешного управления (лидерство, координация, способности планирования и выполнения), последние три – дополняют семь выше упомянутых (навыки взаимоотношений, нацеленность на достижение результата, самореализация).

Украинская ассоциация управления проектами приняла решение о внедрении системы знаний P2M в практику управления проектами, подготовку и сертификацию профессиональных проектных менеджеров, в которой особое место занимает *креативность*. На смену творчеству приходит креативность – способность субъекта создавать не столько новые продукты, сколько новые схемы и алгоритмы для создания самих новых схем и алгоритмов. Творческие люди должны предлагать не только оригинальные, но и уместные идеи. Иначе говоря, идеи – проявление творческих способностей – должны поддаваться трансформации в успешные действия – инновации. Креативность выражается в способности порождать необычные идеи, отклоняться в мышлении от традиционных схем, быстро разрешать проблемные ситуации.

Итак, креативность – составляющая компетентности, которая отражает готовность специалиста к эффективной инновационной деятельности и рассматривается в контексте способности к:

- генерации конструктивных гипотез и идей;
- эффективности оценивания уровня перспективности альтернатив и генерации новых альтернатив;
- поиску подходов убеждения оппонентов в правдивости предлагаемых идей²⁴⁶.

Под свойством «креативность» понимается возможность выполнения работ проекта при полном или частичном отсутствии готовых и знакомых членам команды шаблонов. Способность рождать новые методы практической работы, концепции и идеи измеряется экспертно и отражает видение менеджером роста зрелости работ при выполнении их определенными членами команды, способными выполнять эту работу по специальности. Креативный потенциал – способность человека к созидательной активности, умение творчески самовыражаться в жизнедеятельности, выходя за рамки ограничивающих знаний.

В Европе профессиональной ассоциацией проектного управления (IPMA) выпущены соответствующие профессиональные стандарты – «IPMA Competence Base-

²⁴² Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK): Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-1001-2004. 3-е изд. – США: Project Management Institute, 2004. – 389 с.

²⁴³ P2M. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2. / Японская ассоциация управления проектами (PMAJ); [пер. на рус.]; под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

²⁴⁴ Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK)... С.12.

²⁴⁵ P2M. Руководство по управлению инновационными проектами... С.17

²⁴⁶ Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко и др. – К.: Саммит-Книга, 2010. – С.650.

line» – ICB²⁴⁷. Украинская ассоциация управления проектами «УКРНЕТ», являющаяся национальным отделением IPMA, мирового лидера в области управления проектами, руководствуется основами профессиональных знаний и системой оценки компетентности проектных менеджеров – National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Проектный менеджер характеризуется как «человек, чьи действия прозрачны, который трудится на благо всего проекта, программы или портфеля, чтобы удовлетворить ожидания заказчиков, партнеров, осуществляющих поставки товаров и услуг для проекта, и других заинтересованных лиц»²⁴⁸. Он умеет привлечь к работе специалистов тогда, когда это необходимо; сотрудники уважают его за то, что ему приходится порой принимать нелегкие решения. Он также должен мотивировать специалистов к применению их знаний и опыта на благо проекта, программы или портфеля.

В европейских основах профессиональных знаний примечательной стала смена акцентов в системе компетенций. Первоначально IPMA, начав разрабатывать и проводить оценку компетентности, необходимой для получения сертификатов менеджеров проектов (уровни А, В, С, D), основывалась на описании знаний и опыта, необходимых прежде всего для решения технических вопросов в сфере управления проектом (*IPMA Competence Baseline Version 2.0*). К аспектам личного отношения проектного менеджера к работе и общего контекста управления проектом ICB обращалась как к дополнительным. Вместе с тем в быстро меняющемся окружении необходимость реального, всестороннего описания компетенций менеджера проекта, программы и портфеля стала очевидной. Современные требования к поведенческим компетенциям руководителя проекта приобретают более ярко выраженный характер. Все более важным становится «личное отношение», характеристики которого представлены в *IPMA Competence Baseline Version 3.0*. В новой версии успех руководителя проекта в значительной степени зависит от его владения компетенциями поведенческого диапазона. Чтобы разработать хороший план проекта и достичь его результатов, поведенческие компетенции, такие как мотивация и лидерство, становятся необходимым дополнением к техническим знаниям и опыту руководителя проекта. Кроме того, менеджер проекта должен уметь эффективно действовать в организационном, экономическом и социальном контекстах проекта.

Для описания профессиональных компетенций руководителя проекта, специалиста, планирующего и контролирующего деятельность проекта, выделены сорок шесть элементов знаний, представленных следующими направлениями: технические (20), поведенческие (15) и контекстуальные (16).

В диапазоне технической компетенции находятся знания и навыки, необходимые для того, чтобы инициировать, управлять осуществлением и завершить проект:

1. Успешность управления проектом.
2. Заинтересованные стороны
3. Требования и задачи проекта.
4. Проектный риск и возможности
5. Качество.
6. Проектная организация.
7. Работа команды.
8. Разрешение проблем.
9. Структуры проекта.
10. Замысел и итоговый продукт проекта.
11. Время и фазы проекта.

12. Ресурсы.
13. Затраты финансов.
14. Закупки и контракты.
15. Изменения.
16. Контроль и отчетность.
17. Информация и документация.
18. Коммуникация.
19. Запуск проекта.
20. Закрытие проекта.

Элементы контекстуальной компетенции описывают ряд концепций, относящихся к проекту, программе или портфелю, а также их взаимосвязь с организацией или организациями, участвующими в проекте:

1. Проектно-ориентированное управление.
2. Программно-ориентированное управление.
3. Профессионально-ориентированное управление.
4. Осуществление проектов, программ и портфелей (ЗП).
5. Постоянная организация.
6. Предпринимательская деятельность.
7. Системы, продукты, технология.
8. Управление персоналом
9. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда.
10. Финансы.
11. Юридические аспекты.

Первые пять контекстуальных компетенций описывают продвижение руководства проекта, программы и/или портфеля в организации, последние шесть – знания о проекте, необходимые различным вспомогательным отделам в линейной организации.

Комплект элементов поведенческой компетенции составлен так, что может быть применим к менеджерам проектов, членам команд, заинтересованным сторонам и к моделям их взаимодействия в контексте проектов:

1. Лидерство (должно приводить в действие компетенции всех менеджеров проекта таким образом, чтобы они были поняты и приняты всей командой).
2. Участие и мотивация (личная заинтересованность и вклад в проект со стороны его менеджера, людей, заинтересованных в проекте).
3. Самоконтроль (систематический и дисциплинированный подход к выполнению ежедневной работы, к преодолению меняющихся требований и стрессовых ситуаций).
4. Уверенность в себе (способность авторитетно излагать свою точку зрения).
5. Разрядка (способность снять напряжение в сложной ситуации).
6. Открытость (умение дать другим почувствовать, что их мнение приветствуется, что проект может получить выгоду от их вклада, предложений, волнений).
7. Творчество (способность мыслить и действовать оригинальными путями, используя воображение).
8. Ориентация на результат (сосредоточение внимания команды на ключевых задачах с целью достижения оптимального результата для всех участвующих сторон).
9. Продуктивность (способность рентабельно использовать время и ресурсы, чтобы произвести оговоренный конечный продукт и удовлетворить ожидания заинтересованных сторон).
10. Согласование (умение обсуждать, приводить веские аргументы, выслушивать мнение других сторон, вести переговоры и находить решения).
11. Переговоры (средство разрешения разногласий между сторонами по вопросам проекта / программы и достижения взаимовыгодного решения).
12. Конфликты и кризисы (умение обсуждать проблемы с командой, выполнять роль посредника, способность преобразовывать конфликты с пользой для проекта).

²⁴⁷ Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К.: ІРІДУМ, 2006. – 208 с.

²⁴⁸ Бушуев С.Д. Управление проектами... С.5.

13. Надежность (способность своевременно поставлять оговоренные продукты или услуги, которые соответствуют качеству и бюджету; бережно хранить конфиденциальную информацию).

14. Понимание ценностей (серьезно воспринимать ценности, чувства и желания других людей, при этом не выпускает из центра внимания содержание проекта).

15. Этика (нравственные нормы руководства и поведения каждого индивидуума).

Элементы поведенческой компетенции перечислены в порядке убывающей значимости, а также в порядке увеличения количества вовлеченных людей. Поведенческая компетентность определяет ожидания в отношении поведения, т.е. то, какой тип поведения необходим для получения результатов в таких областях как работа в команде, коммуникация, руководство и принятие решений («тонкие навыки»)²⁴⁹, каковы ключевые аспекты поведения, отличающие эффективное выполнение работы от неэффективного.

Развитие «мягких компонент проектного менеджмента» (лидерства в проектах и построения эффективных команд менеджеров) определяет направление современных научно-практических поисков:

- создания эффективных организационных структур на основе центров компетентности, офисов по управлению проектами, программами и портфелями проектов;
- моделей эффективного партнерства через совместное обучение в международных программах;
- методов оценки потенциала проектного менеджмента на различных уровнях представления (проектный менеджер, команда, организация, отрасль, страна) и управления этим потенциалом на основе систем моделей и средств.

Компетентность проектного менеджера должна включать как базовые элементы стандарта NCB UA Version 3.0 (технические, поведенческие и контекстуальные компетенции), так и дополнительные (специфические) элементы компетенций.

Уровень компетенции имеет практическое значение для планирования человеческих ресурсов (формирование команды проекта / команды управления проектом). Определяя виды компетенций, особенно, если они используются для управления показателями труда, основанных на компетентности, очень важно следить за тем, чтобы можно было оценить эти виды компетенций. Они должны точно указывать, какого рода поведения ожидают от работника, какой уровень технических и профессиональных навыков (компетенций) необходим для соответствия стандартам. При этом следует учитывать, что управление проектами осуществляется не отдельными лицами, а проектной командой, состоящей из экспертов по специфическим сферам деятельности проекта. Оценка компетентности не требует от руководителя проекта или отдельного менеджера иметь наивысший или высокий балл по всем критериям модели. Подразумевается, что менеджер направляет свои усилия на получение высокого бала в как можно большем количестве критериев, прибегая к помощи команды в таких критериях, в которых чувствует себя недостаточно компетентным, что, в свою очередь, помогает достичь общей высокой командной оценки.

Для математического оформления задачи выбора менеджера команды управления проектом необходимо учесть: 1) множество работ/процессов проекта и необходимые компетенции (технические, поведенческие и контекстуальные) для их выполнения; 2) множество претендентов на должности менеджеров команды управления проектом, которые могут реализовать соответствующие

работы / процессы. Каждый претендент на конкретную должность характеризуется личным уровнем компетенций, а также определяются его требования к заработной плате, расходов на дополнительное обучение и социальное обеспечение.

В случае, когда лицу, принимающему решение, необходимо учесть все критерии-компетенции, можно использовать обобщенный функционал качества, который приобретает следующий вид:

$$F(P_k, K_k, T_k) = \alpha_1 \sum_{i=1}^{15} P_{k_i} + \alpha_2 \sum_{j=1}^{11} K_{k_j} + \alpha_3 \sum_{n=1}^{20} T_{k_n}; \quad (1)$$
$$\sum_{k=1}^3 \alpha_k = 1; \quad 0 < \alpha_k < 1,$$

где F – адитивная функция полезности, которая рассматривается на множестве компетенций претендентов;

P_{k_i} – поведенческие компетенции, $i = \overline{1,15}$.

K_{k_j} – контекстуальные компетенции, $j = \overline{1,11}$.

T_{k_n} – технические компетенции, $n = \overline{1,20}$.

α_k – весовые коэффициенты, $k = \overline{1,3}$.

Уровень компетенций претендентов можно оценивать следующими методами: интервьюирование, тестирование, использование имитационных упражнений центров оценки, анализ библиографических данных, обзор отчетов оценки по предыдущей работе, а также оценивание претендента его подчиненными, равными по должности и начальством. Если обобщенные критерии (компетенции) претендента на должность менеджера команды проекта не могут быть оценены (количественно), тогда для преодоления условий неопределенности применяют метод анализа иерархий (МАИ).

Отбор менеджеров на соответствующие должности основывается на индивидуальных критериях.

Для практического применения моделей предлагаются соответствующие программно-методические комплексы, которые позволяют автоматизировать математические вычисления, пополнять базы данных, изменять и дополнять «критерии отбора». Так, автором разработан программно-методический комплекс «Организация офиса управления строительными проектами» для решения задачи выбора менеджеров команды управления проектом. Данная модель выбора менеджеров команды управления проектом учитывает как специфику работ/процессов, так и необходимый уровень компетенций претендентов согласно должности²⁵⁰.

Представленная модель оценки компетентности претендентов на должности менеджеров команды управления строительным проектом может стать для руководителя проекта эффективным инструментом при принятии решения об обеспечении проекта трудовыми ресурсами. Процесс отбора кадров становится особенно актуальным для уникальных проектов. В таких проектах руководитель может привлечь консультанта к формированию компетентностей и оцениванию претендентов

Итак, система оценивания компетентности проектных менеджеров должна быть способной интегрировать как определяющие свойства личности, которые приводят к эффективному или превосходному выполнению работы, так и навыки и поведение, на проявление которых организация рассчитывает в работе проектной команды. Специальные программно-методические комплексы, способные автоматизировать математические вычисления, пополнять базы данных, изменять и дополнять «критерии отбора», позволяют идентифицировать личный уровень

²⁴⁹ Армстронг М. Практикум управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ.; под ред. С.К.Мордвина. – СПб.: Питер, 2009. – С. 174.

²⁵⁰ Фесенко Т.Г. Модели і методи організації офісу управління будівельними проектами. Автореф. дисерт... канд. техн. наук. 05.13.22 – управління проектами і програмами – Харків, 2009. – 23 с.

компетентности менеджеров и спрогнозировать способность команды эффективно управлять проектом.

Использование модели компетенций в системе управления персоналом коммерческого банка

Р.А. Долженко (Россия, Барнаул)
e-mail: snurk17@mail.ru

В предлагаемых сегодня концепциях реформирования банковского сектора главное внимание акцентируется на необходимости проведения организационных изменений. Однако вопросы оптимизации системы управления персоналом не входят в число приоритетных.

Кадровый потенциал банка представляет собой важнейший фактор конкурентоспособности, а продуманная политика в области управления персоналом является эффективным способом укрепления положения кредитных организаций на рынке.

Компетенционный подход, который берётся на вооружение ведущими банками нашей страны, должен быть освоен максимальным количеством финансовых организаций. Именно с его помощью можно получить максимальный эффект от комплексного управления персоналом.

Некоторые исследователи полагают, что «основателем» компетентного подхода был Аристотель, который изучал возможности состояния человека, обозначаемого греческим «atege» – «сила, которая развивалась и совершенствовалась до такой степени, что стала характерной чертой личности». Другие считают, что понятия «компетентность и компетенция» начали использоваться с 1958 года²⁵¹.

Рассматривая этимологию понятия «компетенция» в «Толковом словаре русского языка», отмечается что это:

1. Круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом.
2. Круг полномочий, область подлежащих чьему – нибудь ведению вопросов, явлений (право)²⁵².

В психодиагностическом словаре «компетенция» рассматривается как область деятельности, значимая для эффективной работы организации в целом, в которой индивид должен проявить определенные знания, умения, поведенческие навыки, гибкие способности и профессионально-важные качества личности²⁵³.

Компетенция – это область ответственности и определенной области полномочий. Следует отметить, что специалисты разводят понятия «компетенция» и «компетентность»: «компетенцию» обычно интерпретируют как название шкалы, а «компетентность» – как уровень на шкале. В качестве эвристического определения термина «компетенция» – это набор стандартов поведения сотрудников, специфичный для конкретной организации, и не специфичный для конкретных профессий и должностей.

В экономическом словаре компетенция (от лат. *competens* – соответствующий) – совокупность полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные органы и лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям²⁵⁴. Компетентность – знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни.

Эксперты в области компетенционного подхода С. Уидет и С. Холлифорд²⁵⁵, обращают внимание на роль поведенческих индикаторов – стандартов поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией. Именно с помощью использования поведенческих индикаторов становится возможным выделить уровни развития каждой конкретной компетенции в деятельности работника.

Мы под компетенциями будем понимать личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

По мнению ряда исследователей, интерес к проблеме исследования компетенций «обычно совпадал с кризисными ситуациями в экономике, образовании и культуре»²⁵⁶. В научном сознании кризис – это закономерное движение от старого к новому через обострение и разрешение диалектического противоречия. Модель компетенций позволяет решить проблему несоответствия прогресса в финансовой сфере и отсталости технологий работы с персоналом. Преимущества ее использования в системе управления персоналом выглядят следующим образом:

В сфере привлечения и отбора персонала:

- наличие четких критериев отбора (компетенций) и возможность точной оценки по этим критериям (с помощью поведенческих индикаторов) существенно снижают субъективность оценки кандидатов ответственными лицами;

- оценка всех кандидатов по единой модели компетенций позволяет проводить адекватное сравнение кандидатов друг с другом на основе степени выраженности конкретных компетенций;

- возможность объективного сравнения внутренних и внешних кандидатов на вакантные позиции.

В сфере адаптации персонала:

- на основе оценки нового сотрудника по модели компетенций его должности можно определить развитость ключевых (то есть необходимых для всех сотрудников компании) компетенций и при необходимости провести дополнительное обучение/тренинги. Конечно, в идеальном случае новый сотрудник должен сразу полностью соответствовать модели компетенций, однако на практике найти идеального кандидата практически невозможно.

В сфере оценки и развития персонала:

- возможность проводить четкую и объективную оценку соответствия сотрудника занимаемой должности на основе модели компетенций данной должности;

- возможность построения эффективной системы дополнительного обучения сотрудников на основе анализа разницы между желаемой и реальной выраженностью той или иной компетенции у конкретного сотрудника;

- возможность выстраивать планы карьерного роста сотрудников на основе их оценки по моделям компетенций более высоких должностей.

В сфере трудовой мотивации и стимулирования персонала:

- возможность ранжирования (грейдирования) должностей по уровням компенсации на основе оценки важности для компании тех или иных компетенций.

Возможности использования модели компетенций в системе мотивации и стимулирования очень велики. Так еще один из родоначальников компетенционного подхода Боятцис подчеркивал, что в компетенцию могут входить мотивы, особенности, навыки, видение себя и соци-

¹ Евдокимова Н.В. Становление понятий «компетентность» и «компетенция» в современной педагогической практике /Н.В. Евдокимова // «Преподаватель высшей школы в XXI веке» Труды международной научно-практической Интернет-конференции. Сб. 5. Часть 1. – Ростов-на-Дону. 2007. С. 49 – 55.

²⁵² Ожегов С.И. и др. Толковый словарь русского языка. – М.: «ОГЭЗ», 1936.

²⁵³ www.ht.ru/on-line/dictionary

²⁵⁴ Райзберг Б. А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 183.

²⁵⁵ Уидет С., Холлифорд С. «Руководство по компетенциям». Пер. с англ. М.: НРРО, 2003

²⁵⁶ Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г. // Модернизация российского образования. Документы и материалы. – М.: Изд-во ВШЭ, 2002. – С.263 □ 282.



Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский государственный педагогический университет
Институт кадрового развития и менеджмента
Научно-образовательный центр по изучению и проектированию
профессиональных компетенций специалистов

UBORU БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТНЫЙ КАНАЛ



**КОМПЕТЕНТНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОТРАСЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ:
СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ,
ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ**

Сборник научных статей II международной научно-практической конференции,
25 марта 2011 года,
Екатеринбург, Россия

УДК 338.24
ББК У291.21
К 63

Организационный комитет:

Б.М. Игошев, ректор Уральского государственного педагогического университета, д-р пед. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, почетный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член МАНПО и Академии информатизации образования, заместитель председателя Совета ректоров вузов Свердловской области, член коллегии Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, внештатный сотрудник Аппарата полномочного представителя президента в Уральском федеральном округе, заместитель председателя Регионального совета по реализации приоритетного национального проекта «Образование», заместитель председателя общероссийской общественной организации «Всероссийское педагогическое собрание» (Россия);

Э.Э. Сыманюк, д-р психол. наук, профессор, зав. кафедрой акмеологии и психологии управления Уральского государственного педагогического университета (Россия);

М.Г. Синякова, канд. пед. наук, профессор, директор Института кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета, член Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента (Россия);

М.Н. Ушева, доктор (PhD), преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, народнохозяйственного факультета Югозападного университета «Неофит Рилски» (Болгария);

Л.Ю. Шемятихина, канд. пед. наук, доцент кафедры теории и практики управления организацией Уральского государственного педагогического университета, член Ассоциации менеджеров и Новой Экономической Ассоциации (Россия).

К 63 **Компетентности и компетенции персонала отраслевых организаций: структура и содержание, технологии развития** [Текст] : сб. науч. ст. II междунар. науч.-практ. конф. ; Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. Э. Э. Сыманюк, Л. Ю. Шемятихиной; под общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной; Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2011. – 358 с.

ISBN 978-5-7186-0454-2

В сборнике научных статей представлены пленарные и секционные доклады конференции научной общественности и ведущих ученых и менеджеров организаций, специалистов управления персоналом и бизнес-консалтингу по проблеме компетентностного подхода к управлению персоналом, разработки компетентностной модели персонала отраслевых организаций (коммерческой, производственной и социальной сфер). Проблемы компетентностного подхода к управлению персоналом актуализируются в связи с изменением стратегических приоритетов развития организаций, расширением управленческих и профессиональных задач, предъявляющих повышенные требования к качеству подготовки специалистов и уровню их компетентности.

Конференция проводится в соответствии с Планом научно-исследовательской работы кафедры акмеологии и психологии управления УрГПУ на 2009-2013 гг. и Планом деятельности Научно-образовательного центра по изучению и проектированию профессиональных компетенций специалистов на 2009-2012 гг.

Издание предназначено для научных работников, бизнес-консультантов, менеджеров отраслевых организаций, преподавателей учреждений профессионального образования, докторантов и аспирантов.

На научное издание присвоен гриф ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет».

УДК 338.24
ББК У291.21

ISBN 978-5-7186-0454-2

© ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 2011
© Коллектив авторов, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к участникам конференции	3
Компетентностный подход в управлении персоналом: отечественные и зарубежные теории и практики	
4-13	
М.Н. Ушева Управление человеческими ресурсами на рынке труда Болгарии	4-7
Т.В. Аношина Описание зарубежного опыта работы с персоналом в США	7-11
Ю.В. Шеншинов Исследование кадрового потенциала научно-технической сферы России	11-13
Компетентностная модель специалиста	
14-53	
Э.Э. Сыманюк Становление профессионального опыта как компонента профессиональной компетентности специалиста	14-16
О.М. Полякова Профессионализм, профессиональная компетентность и компетенции: к проблеме определения понятий	16-19
О.В. Мусина Модель компетенций специалиста как средство стратегического развития организации ...	19-21
Л.П. Овчинникова Психолого-педагогические компетенции специалистов железнодорожного транспорта: методика, обоснование, содержание, технология развития	21-25
Л.В. Безродная Информационное обеспечение врача с позиций компетентностного подхода	25-29
И.Е. Барышникова Когнитивно-акмеологический потенциал в профессиональной компетентности руководителя	29-32
С.Л. Фоменко Управление развитием педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования	32-35
Т.З. Рысбеков Компетентностно-ориентированная модель подготовки педагогических кадров	35-38
О.И. Сторожева Управленческие компетенции руководителей общеобразовательных учреждений	38-44
Т.В. Чичканова Компетентностная модель педагога	45-47
Н.Н. Давыдова Разработка модели развития профессиональных компетенций педагогов современного ОУ	47-51
И.Н. Асаева Определение перечня профессиональных компетенций воспитателей ДОУ	51-53
Корпоративное управление российскими организациями при инвестиционном и инерционном вариантах развития экономики	
54-63	
Л.Д. Олифиренко Человеческий фактор организационного развития крупных корпораций в условиях глобализации	54-57
О.А. Трофимова Управление бизнес-процессами в организации	57-59
Г.О. Федоров Содержание модели управления социальными и политическими системами с учетом влияния внешних факторов	59-63
Национальные стандарты профессиональной подготовки и деятельности менеджеров	
64-75	
А.Н. Асаул, Л.Ф. Манаков Отечественные менеджеры как основные носители инновационно-креативного потенциала субъектов предпринимательства	64-69
И.М. Аликперов Подготовка креативных работников для инновационной экономики	69-72
С.В. Горбунова, А.Н. Тарасова Проблемы реализации компетентности инновационных менеджеров в практике деятельности российских инновационных компаний	72-75
Менеджмент-образование отраслевых менеджеров	
76-102	
И.А. Медведев Университетское образование как фактор человеческого развития	76-79
Е.И. Пургина Компетентностный подход в образовании взрослых	79-81
В.А. Леонгардт Тенденции развития рынка российского бизнес-образования	81-83
Э.Э. Сыманюк, И.В. Девятковская Технологии развития социально-психологических компетенций бакалавра по направлению «менеджмент»	83-88
О.Л. Шкиндер Перспективные элементы зарубежного опыта подготовки специалистов в области менеджмента	88-90
С.В. Горбунова, К.В. Дворецкая Перспективные направления развития системы профессиональной подготовки инновационных менеджеров в России	90-94
С.А. Юшин Компетентность и ответственность руководителя в аспекте высоты моральных установок и культуры данного социума	94-98
Т.А. Солончук Информационная культура руководителя ОУ как часть его профессиональной культуры	98-100
И.О. Антипина Оценка качества контрольно-оценочной деятельности руководителя школы как элемента его профессиональной компетентности	100-102

Разработка и содержание кадровых политики и стратегии в организации	103-107
Т.А. Бабкина Концепция кадровой политики системы открытого непрерывного последипломного образования педагогических кадров	103-106
Е.А. Налимова Актуальность разработки стратегии развития персонала организации	106-107
Маркетинг персонала и кадровый аудит в организации	108-112
Е.А. Логинова Кадровый аудит как направление управленческого консультирования	108-111
Н.Н. Коркушко Маркетинг персонала в дорожных организациях	111-112
Современные технологии набора и отбора персонала	113-120
А.А. Борисова, Л.И. Дмитриева Кадровое обеспечение предприятия: привлечение соискателей и обоснование источников найма	113-117
А.И. Федулова Современные методы набора и подбора персонала	117-120
Профессиональное развитие и обучение разных групп работников	121-160
Л.Ю. Шемятихина Процесс корпоративного обучения персонала в современной организации	121-125
А.В. Богатова Профессиональное развитие и обучение работников организации	125-127
Д.С. Орлова Профессиональное становление персонала как фактор развития организации	127-130
А.В. Быкова Активные методы обучения персонала	130-133
В.А. Цымбал Организация работы по обучению персонала	133-136
В.Н. Майорова Методическое проектирование деятельности в образовательном учреждении: подходы к определению понятия	136-140
Ж.Ю. Дербышева Профессиональное развитие педагогов в условиях непрерывного образования	140-143
А.В. Югова Профессиональное развитие педагогов в условиях перехода на новые федеральные государственные образовательные стандарты	143-145
Л.В. Лушова Профессиональное развитие и обучение педагогических кадров при переходе к ФГОС 2 поколения	145-148
Н.И. Визирякина Подготовка компетентного персонала в образовательном учреждении для успешного его позиционирования	148-151
О.В. Темнятина Концептуальная основа проектирования основных профессиональных образовательных программ на основе ФГОС довузовского образования	151-156
О.Л. Вершкова, М.А. Булаев Занятие туризмом как один из механизмов совершенствования профессионального образования студентов	156-158
И.Г. Барановская Спецкурс «Музейная педагогика» - условие развития творчества студента	158-160
Мобильность персонала: профессиональная и должностная	161-169
Д.А. Крупнов Предпосылки и решения проблем профессиональной и должностной мобильности персонала промышленных предприятий	161-163
Е.Н. Брюхов Формирование профессиональной мобильности при подготовке инженеров пожарной безопасности	163-165
О.В. Смоленцева Профессиональная мобильность педагога	165-169
Новые методы оценки персонала на основе компетентностной модели специалиста	170-185
Е.В. Коротаева Компетентностный подход в оценке педагогических кадров	170-173
Е.И. Кудрявцева Методологические основы измерения и оценки компетенций	174-178
Г.Г. Фесенко, Т.Г. Фесенко Системы оценки компетентности проектных менеджеров: интегрированный подход	178-182
Р.А. Долженко Использование модели компетенций в системе управления персоналом коммерческого банка	182-184
Н.В. Ечкалова, М.А. Подколзина Модель оценки и обучения разных групп работников	184-185
Современные формы оплаты труда и стимулирования персонала	186-204
А.В. Закиров Проблемы внедрения современных систем оплаты труда на крупных предприятиях российской промышленности	186-187
Е.В. Обухова Особенности социальных льгот при построении мотивационной системы организации	187-190
Н.А. Воробьев Управление мотивацией персонала в условиях современных организаций	190-194
К.А. Калитюк Современные формы оплаты труда и стимулирования персонала	194-198
К.А. Агафонова Мотивация и стимулирование как метод поддержания работоспособности персонала ..	198-203
Е.А. Егорова Оплата труда в современной школе	203-204
Психолого-педагогическое сопровождение специалистов	205-244
В.П. Вишневская Развитие самосознания личности – доминирующий фактор профессионального и личностного роста	205-208

Н.О. Садовникова Психологические основы проектирования процесса сопровождения преодоления кризиса карьеры	208-211
С.А. Месникович Психологические вопросы сопровождения деятельности отраслевого персонала	211-213
М.Г. Синякова Поликультурный аспект проблемы сохранения профессионального здоровья педагога	213-216
А.А. Печеркина Технологии самоподдержки профессионального здоровья учителя	216-218
Н.Г. Волкова Формирование положительного отношения менеджеров к своему здоровью как условие сохранения качества профессиональной деятельности	218-220
О.В. Тельпухова, Е.В. Тельпухов, Д.О. Травин Психофизиологические особенности работоспособности персонала организации в зависимости от вида трудовой деятельности	220-225
С.В. Бурдина Психологические особенности деформации личностно-профессионального развития военнослужащих	225-228
С.А. Бондарчук Стрессоустойчивость как составляющая компетентности современного специалиста ...	228-232
Г.М. Ложкова Содержание психологического сопровождения инновационной деятельности преподавателя высшей школы	232-235
Е.В. Герасимова Психолого-педагогическое сопровождение преодоления профессиональных кризисов педагогов	235-238
М.С. Юркина, Н.Г. Живаев Иногородние студенты и их адаптация в вузе	238-241
Е.Н. Пакалина Сопровождение профессионального становления студентов среднего профессионального образования	241-244

Социальное партнерство учреждений профессионального образования и отраслевых организаций – работодателей **245-263**

Д.А. Крупнов, Е.В. Крупнова Взаимосвязь формирования профессиональной компетенции между учреждениями профессионального образования и крупными промышленными предприятиями	245-249
Ю.В. Сидорова, С.Л. Фоменко Роль системы менеджмента качества в повышении конкурентоспособности выпускников системы профессионального образования	249-252
А.С. Коротаева Формирование профессиональных ценностных ориентаций во время обучения в вузе ..	252-256
О.Е. Южакова Социальное партнерство и сотрудничество – условие развития образовательного учреждения	256-260
С.И. Перминова, Т.В. Бунькова Социальное партнерство в Камышловском педагогическом колледже – основа подготовки компетентного специалиста	261-263

Проблемы регулирования миграционных процессов **264-273**

О.И. Дорогина Миграция: схожести и различия культур	264-265
Е.Н. Алексеева Особенности формирования политики Европейского Союза в сфере интеграции иммигрантов	265-269
М.В. Тухашвили Опыт изучения трудовой эмиграции населения Грузии в странах Евросоюза	269-270
И.А. Щипанова Теоретические аспекты профессионального обучения мигрантов	270-272
М.В. Данилова Ресурсы поликультурного образовательного пространства, направленные на интеграцию детей мигрантов в учебно-воспитательный процесс	272-273

Нормативно-правовое и документационное обеспечение внедрения компетентностной модели специалиста **274-276**

Е.Н. Плотникова Правовое и документационное обеспечение в сфере трудовых отношений управления персоналом в России	270-276
---	---------

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом **277-280**

Н.Г. Жбанова Современные тенденции оценки эффективности системы управления персоналом	277-280
---	---------

Экономические и управленческие проблемы отраслевых организаций **281-293**

Н.Н. Давиденко Формирование эффективного финансового механизма корпоративного управления предприятиями АПК	281-283
Е.Е. Лагутина Компетенция высшего учебного заведения по разработке образовательной услуги как объекта купли-продажи	284-286
М.В. Серебрякова Предпринимательство как экономическая категория	286-288
С.Е. Андрицкая Особенности менеджмента некоммерческих организаций	288-290
О.Е. Сесина Особенности формирования проектной команды в современных организациях	290-293

Проблемы теории и практики управленческого консультирования **294-346**

П.В. Беленко Продюсирование консалтинговых услуг	294
Л.А. Шестакова Управление консультационным проектом	295-297
С.С. Дудина Управление в стиле коучинг	297-299
И.Н. Богачевский Оценка эффективности деятельности консультанта	299-302
А.А. Мосин Формирование конкурентной стратегии организации на основе компетенций персонала ...	302-305
О.Г. Коркодинова Консультирование по управлению и развитию организации	305-306

А.А. Шкрыкина Предпосылки возникновения научно-практических знаний и стандартов в области управления проектами	306-308
Н.В. Решетова Консультирование в управлении маркетингом	308-312
Р.Н. Мусин Маркетинговый консалтинг как фактор продвижения образовательных услуг учреждения среднего профессионального образования	313-317
Н.Ю. Аминова Особенности использования стратегического менеджмента и маркетинга в управлении образованием	317-321
Н.А. Королева Консультирование в управлении маркетингом в области школьного образования	321-324
О.Б. Вартапетова Управление качеством образования в профильной школе: сущность, содержание, подходы к определению	324-326
Е.А. Харитоновна, Н.О. Садовникова Особенности управленческого консультирования в образовании	326-328
Г.Г. Иванова Опыт консультирования инновационного образовательного учреждения	328-330
А.А. Печеркина, О.Н. Плотникова Особенности управления общеобразовательным учреждением в современных условиях	330-332
Е.А. Леонтьева Компетентность образовательного учреждения по разработке модели педагогического менеджмента	332-335
Л.Г. Седышева Отражение проблем социального партнерства в бизнес-плане профессионального образовательного учреждения	335-338
Е.А. Уткина Управление инновационными процессами в образовательном учреждении	338-341
Э.Н. Конакова Инновационное образовательное проектирование: введение в проблему	341-343
О.С. Семяшкина Консультирование по управлению человеческими ресурсами в школе	343-346
Участники конференции	347-353