

# Управление социально-экономическими системами

УДК 331.101.3+331.101.262  
ББК У9(2)240

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ

*А.А. Алабугин*

В статье представлена модель формирования профессиональных компетенций персонала. Предложенная модель обеспечивает трехуровневый подход к управлению развитием компетенций: распознавание тактических разрывов и несоответствий, изменение организационной культуры, структуры и процессов для уменьшения стратегических разрывов в запасах материальных и нематериальных активов, обучение на основе экспериментов в самоизучающей организации.

*Ключевые слова:* организационная культура, инновационное развитие, профессиональные компетенции, «управление знаниями», «менеджер – наставник».

Постоянное накопление информации о происходящих изменениях свидетельствует о самообучении, или адаптации организации как целенаправленном приспособлении ее поведения к переменам среды и о самом процессе такого приспособления. При этом проявляются характеристики устойчивости поведения в формах положительного равновесия либо отрицательной инерционности (так, в закрытых системах проявляется закон синергии в форме сохранения их устойчивого состояния). Наибольшей инерционностью обладает такая подсистема организации, как организационная культура. Поэтому переход от стабильного типа культуры к инновационному может являться важным инструментом изменений и основным прогностическим параметром конкурентноспособного состояния и поведения организации. Следовательно, процесс преобразований в направлениях устойчивого развития должен в первую очередь воздействовать на внутренние ценности, нормы жизни и работы, правила поведения персонала и прочие характеристики нематериальных активов предприятия. Они поэтому включены в операционные зависимости системы управления инновационным развитием предприятия на основе профессиональных компетенций.

В этих условиях возрастает значимость обучения и переподготовки менеджеров, специалистов как способа изменений и улучшения деятельности организации. Необходимо перейти к таким нормам организационной культуры, в которых лучше воспринимаются инновационные изменения. Для этого нужны более активные формы партнерства учебных заведений с предприятиями, новые методы обучения и учебные материалы особого вида. Преподаватели, консультанты, менеджеры и специалисты должны работать совме-

стно, учась друг у друга, применяя методические пособия интерактивного типа.

Известны три перспективных направления изменений содержания обучения. Исходя из результатов диагностики противоречий в социально-трудовой сфере предприятия можно определить управленческие методы, максимально соответствующие потребностям персонала в той или иной организационной культуре самообучения. В сочетании с дистанционной формой обучения и изучения (самообразования) этими подходами достигается наилучшее сочетание стоимости и качества образовательного процесса и эффективности инновационных изменений. Это является важным фактором роста эффективности экономики труда.

Исследования показывают, что большинство руководителей предпочитают учиться без отрыва от работы или места жительства. Высоко интерактивные и интенсивные методы образования позволяют немедленно (в процессе обучения) применять теорию для решения практических проблем организаций. Поэтому особенно ценятся преподаватели-практики (специалисты) и консультанты, являющиеся по своей сути наставниками либо тренерами в освоении новых методов управления. В этих условиях наилучшим образом работает модель формирования профессиональных компетенций персонала.

Предлагаемая модель должна обеспечивать условия подготовки менеджеров, которые рассматриваются как способ улучшения деятельности организации. В этом случае более оперативно воспринимаются изменения внешней среды с сохранением достигнутых уровней устойчивости развития. Действие следующих принципов направлено на непрерывную адаптацию предприятия к изме-

няющимся факторам окружающей среды на основе функций формирования компетенций:

- философия ориентации на потребителя служит основой предсказуемо-опережающего реагирования подсистем предприятия на изменения среды с использованием новых специальных функций «управленческая нацеленность на устойчивость развития по критериям гибкости или стабильности» (УН) и «формирование направленности на цели устойчивого развития» (УР) инновационного механизма [1, 2].

- ориентация процессов обучения и изучения управленческой ситуации на решение проблем содействует целенаправленному поведению подсистем и элементов организации на этапах ее бифуркации и неустойчивого равновесия (в период радикальных перемен, например). Так реализуется функция «формирование направленности внутренних коммуникаций на устойчивость процесса инновационного развития» (УПР);

- системно-сетевой подход обеспечивает учет требуемого количества и необходимого разнообразия влияющих факторов среды, достаточных для развития умений персонала решать проблемы подсистем (элементов), связанных друг с другом с любой степенью сложности изменений (использует подфункцию УН1 «контроль характеристик изменений среды»);

- высокая интерактивность и деятельностный характер методов обучения позволяет развить

умения менеджеров действовать в условиях неоднозначности и неограниченности ситуаций изменений (подфункция УПР1 «формирование и регулирования стиля лидерства» позволяет организовать действия руководителя как целевого аттрактора, определяющего устойчивость процесса развития);

- интерактивные информационные и компьютерные технологии рассматриваются нами пока лишь как дополнение к занятиям-тренингам и стандартному комплексу учебно-методических материалов (учебники, аудио- и видеокассеты) по дисциплинам менеджмента, поскольку не обеспечивают необходимую глубину охвата целевой аудитории и непосредственного контакта с ней преподавателя или менеджера-наставника.

Предложенная модель и принципы составляют основу образовательной методологии изменений организационной культуры и других подсистем организации в подсистеме «управление знаниями» инновационного механизма. Реализация методологии требует высокой активности участников перемен и комплексности ролей менеджера. Параметры гибкости модели связаны также с особой методикой организации непрерывно-циклического процесса обучения и самообучения (рис. 1). Компоненты модели, свойственные указанным принципам, показаны далее в других контурах управления. Модель рассматривается как один из инструментов самоорганизации элементов в операционных подсистемах адаптационно-инновационного механизма предприятия.

К очным компонентам модели относятся тьюториалы, или практические занятия деятельностного типа, воскресные (дневные) школы и письменные экзамены. Предполагается особая активность обучаемого, который в условиях собственной рабочей (либо учебной проблемной) ситуации должен уметь объяснить процесс получения результата, обосновать выбор метода решения, проявить навыки выделения главного, сжатия и преобразований информации. Менеджер-наставник либо тьютор, или преподаватель-консультант либо тренер организует эффективную работу группы по обмену опытом, используя инструменты мотивации, коррекции понимания обучаемыми теории дисциплины.

Организация процессов формирования компетенций, представленная в виде контура управления на рис. 1, относится к диаграммам типа потока данных. Поэтому к ним применима методика реинжиниринга бизнес-процессов. Блочное представление функций (диагностировать – проанализировать положение, или характер



Рис. 1. Организация процессов формирования профессиональных компетенций

ризовать процесс – перейти к модели менеджера-наставника для изменения существующего положения - выбрать необходимое направление действий в модели - оценить результат и т. д.) позволяет соединить их потоками, или интерфейсными дугами. Стрелки, изображающие потоки, отображают влияние (вход, управление, выход и т. п.) на функцию и показаны далее в виде блоков так называемых IDEF-диаграмм. Теория и практика их составления общеизвестна [2].

Цель очных воскресных либо дневных школ (они проводятся в конце цикла занятий с персоналом) заключается в формировании общего представления о программе развития, взаимосвязи ее с другими программами. Форма проведения – интенсивные деловые игры, общение в режиме «погружения» (с отрывом от внешних факторов), защита проектов, представленных подразделениями-командами.

Заочные компоненты обучения, примененные в модели, предполагали изучение специальных пособий интерактивного типа, разработанных нами аудио- и видеокассет, работу с обучающимися компьютерными программами, взаимодействие с тьютором (по телефону, через компьютерные сети, вербально посредством проверки письменных работ).

Участие системы регламентации учебного процесса направлено на соблюдение принципов

построения учебных материалов и организации образовательного процесса. Практический инструментарий эффективной организации работы преподавателя-тьютора или менеджера-наставника основан на модели формирования профессиональных компетенций в инновационном развитии (рис. 2), включенной в элементы контура управления на рис. 1. Это позволяет снизить проявления отрицательной инерционности подсистем предприятия по отношению к предполагаемым изменениям. Преподаватель-консультант (менеджер) регулирует те или иные параметры организационного процесса в зависимости от силы и характера сопротивления обучаемых изменениям (степень интерактивности, формы и методы обучения и т. п.), определяемых указанным тестом.

Направления 1, 3 модели (см. рис. 2) могут быть связаны с реализацией общих функций организации и планирования возможностей для выполнения части базовых конкретных функций и предлагаемых специальных функций и подфункций управления механизма. Преподаватель (менеджер) в этом случае выполняет определенный набор ролей. Действительно, при использовании инструментария направлений 1 и 3 наставник выступает как эксперт проблем организации и методов их решения. Это позволяет ему заблаговременно поставить цели и составить планы измене-

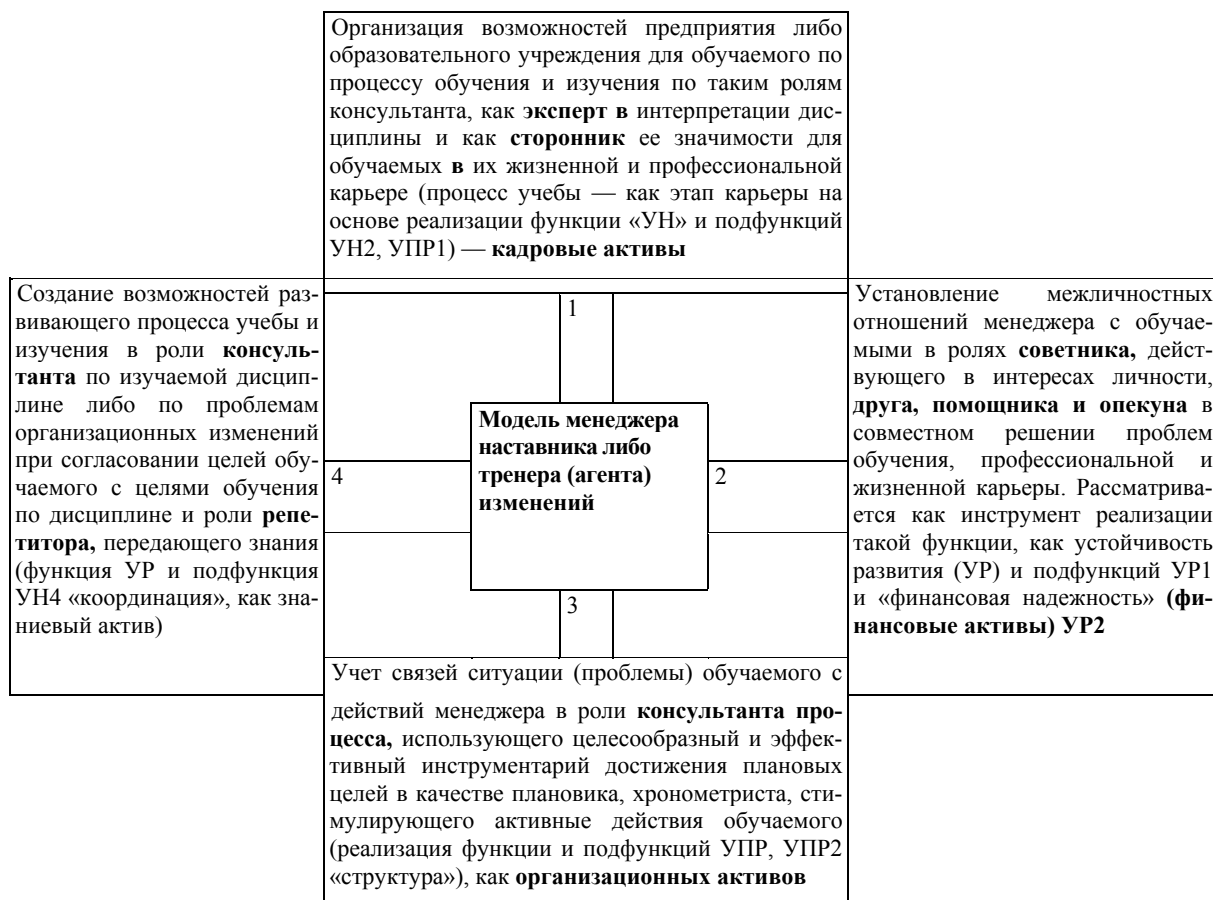


Рис. 2. Модель формирования профессиональных компетенций в инновационном развитии

ний, начиная с целей и планов обучения.

Проявляя указанные в инструментарии качества и навыки, менеджер решает задачи опережающей адаптации подсистем персонала по факторам инновационной восприимчивости. Таким образом, обеспечивается устойчивое либо неустойчивое равновесие в процессах самоорганизации и целенаправленных изменений. Следовательно, в процессе обучения повышается индекс качества функции УН и уровень адаптивности предприятия в инновационном развитии.

Направления 2, 4 модели предлагается интерпретировать как инструменты **организации и планирования координации базовых и специальных функций** выполнения части задач конкретной функции УР и подфункции УН4. Действительно, процесс преобразований организации становится более управляемым, если менеджер либо преподаватель способствует целенаправленному, скоординированному поведению элементов системы в неопределенном бифуркационно-переходном состоянии ее неустойчивого равновесия (рис. 3) и на других этапах (рис. 4).

Особое значение имеет высокое качество выполнения подфункции управления развитием персонала для согласования личных целей с целями развития предприятия (УНГ). Для этого, кроме того, осуществляется регулирование подфункций формирования условий соответствии структур

факторам среды и целям (УПР2). Таким образом обеспечивается хорошее выполнение показателей реализации специальных подфункций формирования и регулирования технико-технологического базиса предприятия (УР1) и баланса финансовых характеристик устойчивости и эффективности инновационного развития (УР2).

Другие направления реализации модели управления знаниями не рассматриваются в данной статье. Они показаны в монографии [2].

Рассматриваемые ресурсы инновационной модели менеджера-наставника относятся к категориям «кадровая», «знания», «политические отношения», «восприятие», «организационные». Значимость инновационных активов для потенциальных инвесторов, партнеров, потребителей заключается в знаниях возможностей оцениваемого предприятия, его репутации, организационной культуры, технико-технологических и прочих характеристик, определяющих его конкурентные преимущества.

Инструментарий направлений реализации действий менеджеров-наставников вместе с моделями образует подсистему формирования компетенций персонала, придавая преподавателю (менеджеру)-консультанту роли советника, друга или партнера в развитии личности обучаемых. Предложенная модель управления развитием компетенций обеспечивает трехуровневый подход: рас-

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Знание практики адаптации и развития.</li> <li>• Знание возможностей дисциплины в реализации целей обучаемого и организационного развития.</li> <li>• Доверие обучаемых профессионализму и личности преподавателя (менеджера-наставника).</li> <li>• Доступность, пунктуальность преподавателя (менеджера).</li> <li>• Коммуникабельность, использование терминов с разъяснениями, понятными обучаемым.</li> <li>• Ориентация на передачу полномочий в выборе инструментов реализации целей обучаемым.</li> <li>• Ориентация на творчески-генеративные, инновационные методы решения проблем обучаемого и дисциплины (задач изменений).</li> <li>• Системно-методологическое видение проблем подразделения, личности и восприятия, как <b>активы восприятия внешних факторов</b></li> </ul> | <p><b>1. Интерпретатор</b> сути и значения дисциплины в достижении целей обучаемого, решении проблем его ситуации, объясняющий необходимость организационных изменений</p> <p><b>2. Сторонник</b> обучаемых, <b>эксперт</b> в дисциплине, активизирующий обучаемых в постановке целей и планов их достижения, объясняющий необходимость целеполагания</p> <p style="text-align: center;">Роли консультанта (менеджера)</p> <p style="text-align: center;"><b>ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ НАПРАВЛЕНИЯ 1 МОДЕЛИ МЕНЕДЖЕРА-НАСТАВНИКА</b></p> <p>Задачи и действия консультанта (менеджера)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение возможностей развития в рамках дисциплины для обучаемых и предприятия.</li> <li>• Описание целей, планов обучения и изучения дисциплины в связи с другими дисциплинами (задачами перемен).</li> <li>• Поддержка взаимоотношений с руководством образовательного учреждения, понимание типа эффективного поведения в его культуре, представление интересов обучаемых перед руководством.</li> <li>• Диагностика исходного уровня знаний, умений навыков персонала в сопоставлении с результатами диагностики предприятия в целом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт изучения и обучения по дисциплине, работы на разных должностях, изучение проблем образования.</li> <li>• Анализ организационных структур и культур места учебы и работы; изучение дисциплины как науки.</li> <li>• Разработка учебных пособий, ведение процесса интерактивного обучения, внешний вид и манеры, отвечающие нормам организационной культуры.</li> <li>• Внимание к потребителям и планам обучаемых, их мнению по содержанию и процессу обучения и изучения.</li> <li>• Ясность речи, методы активного слушания, рефлексия (обратная связь).</li> <li>• Неформальная, восхваляющая атмосфера процесса занятий.</li> <li>• Поддержка идей обучаемых, недирективно-деятельностные программы обучения и самообучения.</li> <li>• Другие методы открытого образования и тренинга организационных изменений, реализующие <b>кадровые активы</b></li> </ul> |
|--|--|--|

Рис. 3. Методы формирования профессиональных компетенций на этапе неустойчивого развития

|  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласованность взглядов с обучаемым по сути проблем и целей развития предприятия.</li> <li>• Целостность представления теоретических идей (плюсы и минусы предложений теории)</li> <li>• Доверие представленным учебным материалам и словам менеджера (консультанта).</li> <li>• Честность в выполнении обещаний в течение процесса обучения и изучения.</li> <li>• Искренность эмоций в процессе обучения.</li> <li>• Правдоподобие приводимых примеров (особенно - из личного опыта).</li> <li>• Ценность изучаемых теорий, возникающих в процессе учебы, взаимоотношений.</li> <li>• Сопереживание проблемам обучаемого в процессах перемен.</li> <li>• Доброжелательность.</li> <li>• Открытость поведения.</li> <li>• Логичность изложения заданий</li> </ul> | <p>Советник обучаемого в развитии личности, друг в сопереживании по поводу проблем, опекун в профессиональном и личном росте, <b>помощник</b> в отлаживании процесса отношений «консультант – обучаемый» по принципам управления различиями (конфликтами) в учебных (рабочих) командах (группах)</p> <p>Роли консультанта</p> <p>ИНСТРУМЕНТ АРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ НАПРАВЛЕНИ Я 2 МОДЕЛИ МЕНЕДЖЕРА- НАСТАВНИКА</p> <p>Задачи и действия консультанта (менеджера)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступность места и времени общения с обучаемыми и подчиненными, как <b>информационный аспект политических активов.</b></li> <li>• Правильность постановки вопросов.</li> <li>• Баланс помощи и руководства.</li> <li>• Поощрение обучаемых в выборе собственных путей, решений.</li> <li>• Выступление в качестве доверенного лиц обучаемого вне процесса обучения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование мимики и жестов в соответствии с ситуацией процесса обучения.</li> <li>• Интонационные изменения информации (громкость, высота, ритм, темп) в соответствии с ситуацией.</li> <li>• Активные методы наблюдения и слушания в процессах обучения и изучения проблем предприятия.</li> <li>• Планирование беседы по трем этапам:       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение конечных результатов беседы положительного характера.</li> <li>2. Способствование повышению степеней открытости и самосознания обучаемого при описании его проблемы.</li> <li>3. Ориентация обучаемого на выбор собственных решений проблем.</li> </ol> </li> <li>• Безнажимные стили помощи советом (оценочные, поясняющие, подерживающие, понимающие)</li> </ul> |
|--|---|--|

Рис. 4. Методы формирования профессиональных компетенций на этапе устойчивого развития

познавание тактических разрывов и несоответствий (устраняются адаптацией на основе базовых функций управления качеством развития); изменение организационной культуры, структуры и процессов для уменьшения стратегических разрывов в запасах материальных и нематериальных активов; обучение на основе экспериментов в самоизучающей организации. Это развивает системно-методологическое мышление, создает общее видение и ментальные модели будущего состояния организации.

В заключение процесса обучения определяется целесообразность интерактивного обучения персонала как процесса управляемой передачи знаний, навыков, опыта в самообучаемой организации. Для этого анализируются и комментируются особые факторы и проблемы значимости эффективного управления образовательным процессом как способа организационных изменений: высокие темпы и неопределенность перемен среды окружения; низкий начальный уровень адаптивности организации; недостаточная степень делегирования полномочий в организации; неготовность руководства организации менять стиль руководства,

распределять ответственность; непонимание необходимости непрерывной учебы персонала организации; малое разнообразие применяемых в организации форм повышения квалификации (внешние курсы, ротация рабочих мест; участие в проектах изменений; самообучение; обучение действием на рабочем месте, моделирование новых ролей, расширение фронта работ и т. п.; репетиторство и консультации; интерактивность дистанционного обучения; другие). Оценка ожидаемых результатов повышения уровня профессиональной компетенции предполагает определение следующих выгод:

- для обучаемого (удовлетворенность от взаимоотношений; увеличение приверженности персонала общим целям; развитие навыков и умений; развитие способностей самообучения; выявление личных сильных и слабых сторон в решении проблем и карьерном росте; другие результаты);

- для наставника, преподавателя либо менеджера (расширение либо усложнение круга деловых функций, личная удовлетворенность от оказания помощи и саморазвития, карьерный рост, другие результаты);

• для организации или предприятия (лучшая адаптация персонала к изменениям окружающей среды ведет к повышению удовлетворенности и качеству работы, повышению уровней управленческой надежности и устойчивости развития по направлениям рассмотренных выше взаимоотношений, достижению уровня самообучающейся организации, другие результаты).

Инструменты подсистемы профессиональных компетенций рассматриваются нами как часть инструментария адаптационного механизма, действующего в направлениях повышения качества управления и экономической эффективности предприятия. Системный подход в формировании инструментария был реализован в предложениях по

развитию методологии и теории процессов адаптации и устойчивого развития [1].

### *Литература*

1. Алабугин, А.А. *Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. Книга 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия: монография / А.А. Алабугин.* – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 362 с.

2. Алабугин, А.А. *Модели и методы эффективного управления развитием предприятия. Книга 2. Модели и методы эффективного управления развитием предприятия: монография / А.А. Алабугин.* – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 345 с.

*Поступила в редакцию 19 декабря 2011 г.*

**Алабугин Анатолий Алексеевич.** Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой международного менеджмент, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – стратегический менеджмент, управление проектами. Контактный телефон: 8 (351) 268-36-17. E-mail: alabugin48@mail.ru

**Anatoly Alekseevich Alabugin** is Doctor of Science (Economics), professor, head of the International Management Department, South Ural State University, Chelyabinsk. Research interests – strategic management, project management. Tel: 268-36-17. E-mail: alabugin48@mail.ru