

РАЗРАБОТКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИИ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

М. М. Горбатова

DEVELOPMENT AND USE OF COMPETENCY MODEL OF INDUSTRIAL UNITS' MIDDLE MANAGEMENT FOR FORMING PERSONNEL RESERVE

M. M. Gorbatova

Настоящая статья посвящена описанию опыта формирования кадрового резерва среднего менеджмента производственных подразделений на основе компетентностного подхода с использованием и адаптацией существующей модели компетенций высшего менеджмента. В статье представлен порядок разработки и адаптации модели компетенций среднего менеджмента.

The paper describes the experience of forming personnel reserve of industrial units' middle management within the competence-based approach by using and adapting the existing competency model of senior management. The article presents the procedure for developing and adapting a competency model of middle management.

Ключевые слова: компетенции, кадровый резерв, Ассесмент-центр, оценка компетенций.

Keywords: competence, talent pool, Assessment center, competency assessment.

Необходимым и основополагающим условием зачисления работника в кадровый резерв является оценка кандидатов.

Основная цель оценки управленческого потенциала при зачислении в кадровый резерв заключается в определении степени соответствия личных качеств, способностей, навыков и знаний кандидата требованиям к зачислению в резерв, а также готовности кандидата к развитию.

Для определения степени соответствия кандидата предъявляемым требованиям, эти требования должны быть сформулированы в виде некоторых поддающихся измерению характеристик, предполагающих наиболее точное обозначение необходимых и достаточных требований для включения кандидата в кадровый резерв. В качестве таких характеристик в применяемом нами компетентностном подходе используются так называемые компетенции, совокупность которых образует компетентностную модель требований и оснований для зачисления в резерв, по-другому, модель компетенций [3].

Таким образом, формирование модели компетенции является первым этапом формирования кадрового резерва.

Являясь стержневым элементом системы управления кадровым резервом, модель компетенций руководителей должна обеспечивать реализацию известного в теории менеджмента принципа единства функционального содержания управленческой деятельности вне зависимости от уровня управления [1]. Это может быть достигнуто посредством сохранения преемственности требований к руководителям уровней среднего и высшего менеджмента в виде единой модели компетенций руководителей.

Единая модель компетенций, используемая в качестве основы для определения требований к руководителям всех уровней управления, будет способствовать системности и последовательности карьерного роста работников.

В качестве основы для построения единой модели компетенций менеджмента всех уровней предлагается использовать существующую на предприятии модель

компетенций, уже применяемую для оценки управленческого потенциала кадрового резерва на должности высших менеджеров.

При сохранении общей структуры модели, для ее применения при оценке среднего менеджмента, модель требует корректировки. В нашем исследовании для корректировки модели компетенций мы выполнили следующие шаги.

1. Сравнительный анализ существующих моделей компетенций высшего и среднего менеджмента

Структура модели компетенций топ-менеджмента в значительно большей степени соответствовала содержанию управленческой деятельности (традиционно выделяемые управленческие функции – планирование, организация, мотивация, контроль). Модель компетенций среднего менеджмента содержала исполнительские компетенции, «не критичные» для руководителя – своевременность выполнения работы, нормативность, компьютерная грамотность, и, при этом, не содержат некоторых необходимых руководителю компетенций, например, «управление людьми». Таким образом, набор компетенций, содержащийся в модели топ-менеджмента в большей степени соответствует требованиям, предъявляемым к управленческой деятельности.

2. Изучение внутренних регламентирующих документов предприятия

В нашем исследовании мы проанализировали следующие документы: стратегия развития, положения о подразделениях, должностные инструкции, регламенты распределения функциональных обязанностей и прочие регламентирующие документы предприятия и его филиалов.

Результаты анализа показали, что содержание управленческих функций руководителей, относящихся к среднему менеджменту (начальник цеха, заместитель начальника цеха, начальник отдела, заместитель начальника отдела) отражают классическое содержание управленческих функций, сопоставимое с функциями высшего менеджмента, но реализуемое на более низком уровне сложности и масштабности решаемых управленческих задач.

3. Собственно корректировка модели компетенций

Была проведена разработка стандартов по всем компетенциям в соответствии с требованиями к управленческим навыкам и качествам среднего менеджмента производственных подразделений. Произведено шкалирование компетенций, описание характеристик каждого уровня.

4. Экспертиза модели компетенций при помощи экспертного интервью

Проведена серия экспертных интервью с руководителями различных управленческих уровней предприятия. В ходе интервью нами были собраны экспертные оценки структуры модели, содержательного наполнения компетенций и их соответствие специфике управленческой деятельности руководителей среднего звена производственных подразделений. В качестве экспертов выступили руководители, рекомендованные Департаментом по управлению персоналом предприятия.

Основные результаты экспертных интервью:

- получена общая характеристика содержания управленческой деятельности руководителей среднего звена и требований предъявляемых к ней;
- составлена иерархия значимости компетенций, исходя из значимости соответствующих требований к среднему менеджменту;
- уточнены и внесены коррективы в содержательное наполнение каждой компетенции.

Таким образом, с учетом предложений, структура разрабатываемой модели компетенций всеми экспертами признана соответствующей реальным требованиям, предъявляемым на предприятии к среднему менеджменту.

Описание модели компетенций среднего менеджмента производственных подразделений

Набор компетенций в модели среднего менеджмента повторяет набор компетенций в существующей модели топ-менеджмента, что обеспечивает преемственность требований к руководителям обоих уровней. Содержательное наполнение компетенций было несколько изменено в соответствии с рекомендациями экспертов.

При сохранении структурного единообразия моделей компетенций среднего и высшего менеджмента предприятия, существует необходимость модификации шкалы измерения выраженности компетенций для среднего менеджмента, и соответственно определения нормативных значений для зачисления в кадровый резерв поскольку оценка кандидатов по той же шкале неизбежно приведет, с одной стороны, к неиспользованию высоких значений шкалы, с другой – к необоснованно завышенным требованиям к развитию управленческих компетенций кандидатов в кадровый резерв на должности руководителей среднего звена управления.

Шкала измерения уровней выраженности компетенций среднего менеджмента модифицирована методом смещения шкалы на 1 уровень вверх с отсеканием верхнего уровня и добавлением нижнего уровня, таким образом, сохранена 4-уровневой системы оценки компетенций.

Шкала уровней компетенций, используемая для высшего менеджмента, предполагает на 1-м (нижнем) уровне слабую выраженность или отсутствие компетенции. При добавлении нижнего уровня в шкалу оценки среднего менеджмента 1-й уровень модели высшего менеджмента был разделен на 2 уровня:

- слабая выраженность компетенции – «Компетенция не проявляется при решении сложных типовых задач. Компетенция проявляется периодически при решении простых типовых задач» (образует 2-й уровень в модели среднего менеджмента);
- отсутствие компетенции – «Компетенция не проявляется» (образует 1-й уровень в модели среднего менеджмента).

Характеристики уровней компетенций приведены в таблице 1.

Описание компетенции по уровням приводятся на примере компетенции «Анализ информации» (прим. автора: стандарт компании «Формирование и развитие кадрового резерва руководителей среднего звена» [Рукопись]: производственный документ / «Консалтинговая группа ИНТЕЛКОМ» – принят 14.10.2008 г. – Кемерово. – 10 с.).

Таблица 1

Характеристики уровней компетенций

Уровень	Описательная характеристика уровней компетенций
4	Компетенция проявляется систематически при решении сложных типовых задач.
3	Компетенция проявляется систематически при решении простых типовых задач.
2	Компетенция не проявляется при решении сложных типовых задач. Компетенция проявляется периодически при решении простых типовых задач.
1	Компетенция не проявляется.

Компетенция: анализ информации – способность продуктивно работать с информацией и находить наиболее эффективные решения на основе анализа.

При оценке данной компетенции основополагающими являются следующие характеристики: системность мышления, динамичность мышления, гибкость мышления.

Описание поведенческих проявлений компетенции «Анализ информации» представляется по уровням.

Уровень 4. Поведенческие проявления: продуктивно работает со сложными типовыми задачами, в том числе, когда информация представлена в нестандартном виде. Предлагает варианты решений, выбирает оптимальный из них, способен к прогнозированию развития событий и решению новых, не встречавшихся ранее в деятельности, задач. Легко структурирует большие объемы информации в зависимости от конкретной задачи, оперирует информацией на разных уровнях обобщения. Способен к глубокому анализу информации.

Уровень 3. Поведенческие проявления: эффективно решает известные и типовые задачи. Самостоятельно определяет алгоритм решения. Может упус-

кать некоторые детали при работе с большими объемами информации. Легко переключается с одного типа задач на другой. Способен решать достаточно сложные задачи, требующие способностей к обобщению. Хорошие аналитические способности.

Уровень 2. Поведенческие проявления: эффективно решает простые и известные из прошлого опыта задачи с ограниченным количеством условий и известным алгоритмом действия. Может упускать или искажать информацию. Требуется некоторое время на переключение между разнотипными задачами. Затрудняется быстро структурировать разнородную информацию, быстро утомляется от анализа большого объема информации. Навыки работы с управленческой информацией развиты недостаточно. Плохо понимает, что является предметом анализа в управленческой деятельности.

Уровень 1. Поведенческие проявления: кандидат существенно затрудняется с решением типовых задач, нуждается в детальном инструктировании и проверке понимания, затрачивает большое количество времени на их решение. Не способен одновременно анализировать несколько факторов и условий, излишне фокусируется на деталях, затрудняется выделять главное, упускает значимую для результата информацию. Выраженная практическая ориентированность мышления, слабо развитые аналитические способности.

Вторым этапом формирования кадрового резерва является оценка уровня развития компетенций у кандидатов в кадровый резерв. Управленческая компетенция – это набор управленческих навыков и качеств, требуемых для выполнения конкретной управленческой функции или вида управленческой деятельности, объединенных одним названием. Для оценки общего уровня развития компетенции у руководителя необходимо оценить:

1. Уровень развития входящих в состав компетенции деловых и личных качеств, т. е. психологические основания развития компетенции.

2. Актуальный уровень развития входящих в состав компетенции навыков, а также способность их применять в практике управленческой работы, т. е. собственно выраженность компетенции.

В качестве методики оценки использовалась модифицированная процедура Ассесмент-центра. Выбор методики обусловлен контингентом оцениваемых – уровень руководителей, подлежащих оценке, можно оценить как промежуточный между средним и низким звеном. Стандартная процедура Ассесмент-центра используется для оценки руководителей высшего и среднего звена и представляется здесь избыточной. При этом оценка проводится в кадровый резерв на должности среднего звена (уровень начальника цеха) и требует изучения навыков управления, умения работать в команде и других качеств, которые трудно объективно оценить с использованием обычной психологической диагностики. В связи с этим, оптимальной методикой оценки является модифицированная процедура Ассесмент-центра, специально разработанная для оценки кандидатов в кадровый резерв на должности руководителей среднего звена управления [2].

При модификации основные принципы процедуры Ассесмент-центра сохранены:

- каждая компетенция оценивается не менее чем тремя методами, включающими как психологическое тестирование, так и моделирование управленческих ситуаций;

- компетенции каждого участника в ходе процедуры оцениваются не менее чем тремя специалистами. Оценивание проводится по разработанным единым принципам;

- заключение по результатам оценки согласуется не менее чем тремя экспертами.

Изменение процедуры Ассесмент-центра проводилось в пользу уменьшения общего количества упражнений с сокращением продолжительности процедуры с 10-ти до 8-ми часов. Оценка проводилась в группах из 12 – 16 участников в течение одного дня.

Процедура включала в себя психологическое тестирование, интервьюирование, организационный тест и специальные упражнения (публичное выступление, групповое принятие решений). Методы и методики, используемые в процедуре оценки, описаны на примере компетенции «Анализ информации». Оценка проводилась с использованием психологического тестирования (прогрессивные матрицы Равена, ММРІ, 16-факторный личностный опросник, проективные методики), наблюдения (отслеживание поведенческих проявлений навыков анализа информации), интервью (диагностика когнитивного стиля), организационного теста.

Таким образом, каждая компетенция имела возможность быть проявленной участниками как минимум в трех процедурах, причем относящихся к разным группам методов исследования. Кроме того, поведение каждого участника в процессе оценки отслеживалось перекрестно всеми специалистами-экспертами.

Оценки по каждой компетенции выставлялись на основании согласованного мнения всех специалистов-экспертов. Согласование происходило на специально организуемой по окончании каждой оценки интеграционной сессии. При выставлении оценок, если актуальная выраженность компетенции оцениваемого не соответствует в полной мере требованиям, предъявляемым к тому или иному уровню выраженности компетенции, допускается выставление оценок 1,5, 2,5 и 3,5 балла.

На интеграционной сессии также согласуются заключения по каждому участнику, включающие следующие компоненты:

- балльные оценки по всем компетенциям;
- категория, к которой отнесен оцениваемый по результатам оценки;
- прогноз коррекции при несоответствии уровня развития одной или более компетенций требованиям стандарта;
- характеристика готовности к развитию;
- характеристика трудовой мотивации;
- психологическая характеристика качеств, соответствующих требованиям стандарта;
- психологическая характеристика качеств, не соответствующих требованиям и подлежащих коррекции;

– психологическая характеристика качеств, не соответствующих требованиям и не подлежащих коррекции.

Основным результатом оценки кандидатов в кадровый резерв являлось отнесение кандидата к одной из трех категорий и определялось по следующим основаниям:

1. Соответствие балльных оценок по каждой компетенции нормативным значениям требований для включения в резерв. Модель компетенций разработана специально для оценки в кадровый резерв на должности руководителей среднего менеджмента. Уровни развития компетенций шкалированы по каждой компетенции от **1 до 4 баллов** с шагом в **0,5 балла**. **Нормативные значения для зачисления в кадровый резерв** имеют допуск в пределах от **2 до 3,5 баллов**. Зачисление кандидата в кадровый резерв предполагает определенный период подготовки резервиста к занятию должности – ориентировочно один год. За год систематизированной подготовки при выполнении индивидуального плана развития резервист способен развить недостающие компетенции. При превышении показателей, выявленных в ходе оценки, верхней границы нормативных значений (**3,5 балла**), кандидат не рекомендуется в кадровый резерв в силу готовности выполнять управленческие функции в должности руководителя среднего звена управления. Если выявленные показатели сформированности компетенций оцениваются, ниже **2 баллов**, кандидат также не рекомендуется к зачислению в кадровый резерв в силу нецелесообразности.

2. Прогноз коррекции недостаточно развитых компетенций. При наличии оценок компетенций у кандидата, не превышающих предельное отклонение от нормативных значений, выполняется прогноз коррекции этих отклонений. Прогноз осуществляется на основании психологической экспертизы личностных качеств кандидата, имеющих отношение к формированию психологической готовности и способности к развитию. Процедура и механизм определения прогноза коррекции основывается на теории и методологии психологической диагностики готовности к развитию и выполняется экспертами, проводящими оценку.

Таким образом, на основании анализа и сравнения результатов, полученных в ходе оценки нормативных значений доля зачисления в кадровый резерв, кандидаты были отнесены к одной из трех категорий:

Категория 1. Рекомендовано служебное продвижение без включения в кадровый резерв. Кандидаты, отнесенные к Категории 1, обладают высоким уровнем развития компетенций, соответствующим требованиям к среднему менеджменту, что обеспечи-

вает готовность к занятию должностей среднего менеджмента и не требует дополнительного развития компетенций.

Категория 2. Рекомендовано зачислить в состав кадрового резерва сроком на один год и повторной оценкой после выполнения индивидуального плана развития. Кандидаты, отнесенные к Категории 2, характеризуются недостаточным для занятия должностей среднего менеджмента актуальным уровнем развития компетенций, но имеют необходимый потенциал его повышения, который подлежит развитию в ходе выполнения индивидуального плана развития. Также необходимое условие отнесения к Категории 2 – положительный прогноз коррекции недостающих компетенций, определяемый на основании индивидуальных психологических особенностей кандидата и характеристик его трудовой мотивации.

Категория 3. Рекомендовано не зачислять в состав кадрового резерва. Кандидаты, отнесенные к Категории 3, характеризуются недостаточным для занятия должностей среднего менеджмента актуальным уровнем развития компетенций, не имеют необходимого потенциала его повышения и (или) характеризуются недостаточными способностями к обучению.

По каждому прошедшему оценку кандидату было подготовлено письменное заключение, содержащее: балльные оценки компетенций, текстовое описание компетенций и лежащих в их основе индивидуально-психологических качеств, характеристику готовности кандидата к обучению и присвоенную категорию с рекомендацией в отношении зачисления в кадровый резерв. Для каждого кандидата, рекомендованного к зачислению в кадровый резерв, был разработан индивидуальный план развития. После подготовки заключения каждый участник оценки имел возможность получить «обратную связь» в процессе индивидуальных установочных сессий. Кандидаты, рекомендованные к включению в резерв, имели возможность не только ознакомиться с индивидуальными результатами оценки, но и обсудить с экспертом возможные варианты дальнейшего профессионального развития – согласовать индивидуальный план развития. Заказчику (первому руководителю) по итогам проекта был представлен отчет с индивидуальными результатами, рекомендуемые индивидуальные планы развития резервистов, стандарт, регламентирующий процесс формирования и развития кадрового резерва руководителей среднего звена, а также итоговый отчет, содержащий общую характеристику кандидатов в кадровый резерв и рекомендации по текущей ситуации с кадровым резервом и кадровым перемещениям.

Литература

1. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
2. Постнеклассическая практическая психология: региональный опыт: коллективная монография / под ред. М. С. Яницкого, Ю. В. Пелеха. – Тернополь: Навчальна книга-Богдан, 2011. – 366 с.
3. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уидд, С. Холлифорд. – М., 2003. – 105 с.

Информация об авторе:

Горбатова Марианна Михайловна – кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии и психосоциальных технологий КемГУ.

Marianna M. Gorbatova – Candidate of Psychology, Assistant Professor at the Department of Social Psychology and Psycho-Social Technologies, Kemerovo State University.