

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331

И.Ю. Беликова

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА
ПРИ ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
МАЛОГО БИЗНЕСА

Рассмотрены основные требования рынка труда к качествам современного управленца и непосредственно особенности и роль менеджмента в малом бизнесе. Проанализированы основные направления развития компетентностного подхода, спектр особенностей его использования в рамках зарубежных научных школ. Дано обоснование теоретических предпосылок и сложившейся мировой практики в области управления и развития трудовыми ресурсами и способы, способствующие совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода. Предложен механизм обучения, ориентированный на развитие компетенций, менеджеров на основе сфер управления на малом предприятии конкретного управленца: стратегического менеджера, директора по маркетингу, директора по финансам, директора по производству.

Ключевые слова: компетентностный подход, малый бизнес, менеджмент, образование, требования рынка труда.

Общее количество субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации на конец 2010 г. насчитывало около 4 260 000 предприятий. Если даже предположить, что на каждом из них работает только один управленец, то **количество управленческих кадров в малом бизнесе составляет около 4,2 млн человек.** Конечно, трудно представить, что на малом предприятии работает только один управленец, поэтому количество менеджеров оценивается более чем в 5 млн человек.

Особенности менеджмента в малом бизнесе обусловлены преимущественно неформальным исполнением власти. Управлять – означает вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Основой **экономного использования ресурсов для малых предприятий является совмещение профессий, управленческих функций.** Один из основных факторов, способствующих разорению предприятий малого бизнеса, – нехватка управленческих знаний у собственников и управляющих этими предприятиями. Практика бизнеса показывает, что если на предприятии своевременно не было создано работоспособное управленческое звено, то трудно надеяться на благополучный выход этого предприятия из возникающих сложных ситуаций.

Менеджмент относится к особым сферам деятельности, так как в нем в наибольшей степени проявляются сложные механизмы взаимосвязи финансовых интересов и человеческих взаимоотношений, что обуславливает высокий уровень требований к знаниям, умениям и навыкам специалистов в сфере психологии, социологии, менеджмента, маркетинга, финансов, производства.

Роль менеджера – организация эффективного управления. В работе менеджера есть пять базовых операций. Их результатом является достижение поставленных целей:

1. Менеджер устанавливает цели. Он определяет, каковы они, ставит конкретные задачи в каждой группе целей, решает, что должно быть сделано, чтобы их достичь.

2. Менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения. Затем группирует задачи в организационную структуру предприятия, дает людям возможность эффективно работать.

3. Менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он формирует команду из людей, ответственных за различные работы, и побуждает их к активной деятельности, например, через кадровые решения об оплате, повышения, назначения и др.

4. Менеджер добивается, чтобы у каждого работника были показатели, сфокусированные на работе данного человека и всей организации. Он анализирует, оценивает данные результаты.

5. Способствует профессиональному росту работников, включая себя самого.

В организации, ориентированной на результат, менеджер необходим. Поскольку большинство работодателей стремятся сократить численность сотрудников, то самым актуальным требованием к менеджеру малого бизнеса со стороны рынка становится **универсальность**.

Оно предполагает умение совмещать должностные обязанности. По словам экспертов, в последнее время компании несколько ужесточили требования к кандидатам на руководящие посты. Строже стали подходить к образованию, послужному списку и опыту соискателей. **«Задача бизнеса – быть не только успешным на существующем конкурентном рынке, а уже сейчас создавать возможности для дальнейшего роста. Сегодня поменялось отношение к различным функциям как к разрозненным объектам. Если ранее, например, финансы, HR или закупки были отделены друг от друга, то сейчас надо создавать из компании единый механизм».**

Управляющий директор рекрутинговой компании Antal Russia Михаэль Гермерсхаузен констатировал, что в четвертом квартале 2011 г. дефицит высококвалифицированного менеджерского персонала на рынке продолжал усиливаться, и предпосылок для его снижения пока нет.

Сопряженность спроса на квалифицированных менеджеров, структуры и качества их подготовки приводит к необходимости создания новых подходов к системе образования.

Современный рынок труда объективно требует повышения качества профессионального образования, профессиональной подготовки, более высокого уровня компетенций.

Актуальным стратегическим направлением является получение в процессе дополнительного образования конкурентоспособных качеств личности менеджеров, совокупности профессиональных компетенций (специальных знаний, умений и навыков, личностных и профессиональных качеств), определяемых рынком труда. Спрос на «качественных» управленцев способствует постоянному воспроизводству спроса на образовательные услуги.

В современных условиях развития предприятий основной акцент делается на специалисте, который свободно владеет не только своей профессией, но и может ориентироваться в смежных областях деятельности, обладает рядом личностных качеств, позволяющих ему быстро добиваться поставленных целей, а также быть готовому к профессиональному росту и профессиональной мобильности. В связи с этим в последнее время в образовании большую актуальность приобретает компетентностный подход.

Под компетентностным подходом в образовании понимается реализация образовательных программ, которые формируют способность специалиста самостоятельно применять в определенном контексте полученные в процессе прохождения подготовки знания, умения и навыки. Компетентностный подход предполагает действенный контроль результатов обучения.

При изучении опыта становления и развития компетентностного подхода был выявлен определенный спектр особенностей его использования в рамках зарубежных научных школ.

Основные направления развития компетентностного подхода, спектр особенностей его использования в рамках зарубежных научных школ возникли относительно независимо друг от друга (рис. 1).

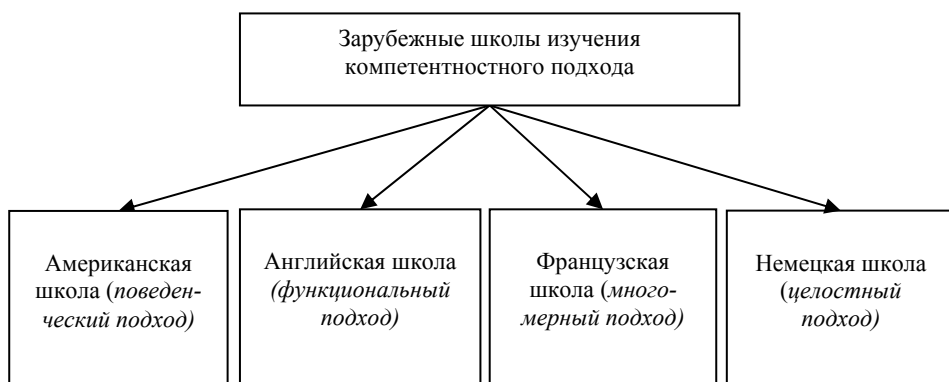


Рис. 1. Зарубежный опыт изучения компетенций

Изучение зарубежного опыта целесообразно начинать с США, поскольку считается, что именно там зародился компетентностный подход.

Американский подход направлен на выявление поведенческих характеристик компетенции, т.е. этот подход объясняет успех в какой-либо деятельности в зависимости от личностных черт личности. Компетенция рассматривается как основная поведенческая характеристика, которая реализуется в эффективном действии и зависит не только от организационных факторов, но и от профессиональной деятельности личности. Важный вклад в теорию компетентности в середине XX в. внес Р. Уайт. В 1959 г. для того, чтобы описать индивидуальные особенности человека, им был введен в обиход термин «компетенция» как «эффективное взаимодействие (человека) с окружающей средой» [1].

Особенностью его учения является определение компетентности во взаимосвязке с понятием мотивации. Следующим, кто продолжил развивать позицию Р. Уайта, стал Д. Макклеланд. Предложенная им в начале 70-х гг. теория о значении мотивации и компетентности в области экономического управления и профессиональных успехов была успешно апробирована на практике. В 80-х гг. Р. Бойцис обозначил компетенцию как «основную характеристику личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы» [2]. Предложенная им интегрированная модель менеджерских компетенций объясняет взаимосвязь этих особенностей, а также их отношения не только с функциями управления, но и с внутренней организационной средой.

В эти компетенции входили отличные коммуникативные навыки, способность работать с людьми, точная и позитивная самооценка, высокий уровень мотивации, способность логического мышления, а также способности к эффективному использованию ресурсов. Следующими представителями данной школы были Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. В основу их разработок легло учение Р. Бойциса. Опираясь на результаты его трудов, они разработали «Словарь компетенций», предложив свое определение термина «компетенция», которое тем не менее схоже с определением, данным Р. Бойцисом: «Компетенции – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему исполнению работы на основе критериев или ситуаций» [3]. Заслуги А. Лючия и Р. Лепсинга в данной области сводятся к тому, что они разработали модели компетентности, позволяющие работодателям получать ожидаемые результаты от инвестиций в сотрудников. Модель компетенций в их понимании представляет собой некий описательный инструмент, который может идентифицировать навыки, знание, особенности личности и поведения, необходимые для эффективного выполнения работы.

Вторым подходом можно считать *«функциональный подход»*, который зародился в Великобритании. В 80-х гг. прошлого столетия правительство Великобритании начало применять компетентностный подход к профессионально-техническому образованию и обучению для того, чтобы создать единую систему производственных компетенций.

Профессионально-технические компетенции, разрабатываемые в рамках этого подхода, основывались на профессиональных стандартах, которые позволяли определять ключевые роли, состоящие из множества компетентностей.

Согласно этому подходу способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы – это и есть компетенция. Для сторонников функционального подхода важным является то, будет ли работа выполнена на должном уровне, а то, за счет чего работник выполнит эту работу, для них не представляет должного интереса [4].

Проанализировав поведенческий и функциональный подходы, а также изучив все предшествующие попытки понять характер компетенций, Грэм Читхэм и Джэфф Чиверс разрабатывают целостную модель профессиональной компетентности, которая включает в себя функциональные, личностные, познавательные, этические и мета-компетенции [5]. К концу 90-х гг. в Великобритании понятие компетенции значительно расширилось, охватив не просто функциональные компетенции, которые связаны со спецификой деятельности, а стало включать в себя базисные знания и характеристики.

В 80-х гг. началось становление и развитие компетентностного подхода во Франции, популярность которого пришлась на 90-е. Многие предприятия стали активно использовать систему индивидуальной оценки компетенций, так как она была более гибкой для процесса управления. В это время появляются инструменты для развития и измерения компетенций, а сами компетенции все больше акцентируются на управлении человеческими ресурсами.

Подход, сложившийся во Франции, является всесторонним, так как в нем прослеживается сочетание всех подходов, и его можно рассматривать в трех аспектах: знания, опыт и поведенческие характеристики.

В 80-х гг. в немецкой системе образования появляется понятие «ключевые компетенции», которое включает в себя индивидуальные характеристики (гибкость, способность к сотрудничеству, этичность, моральная устойчивость). В 1996 г. немецкая система образования приняла компетентностный подход. Основной акцент делается на учебные планы профессионального обучения, в которых стали указывать стандартную типологию не только профессионально-технических компетенций, а также личностных и социальных компетенций. Компетенции, относящиеся к профессиональной деятельности, описывают готовность и способность выполнять задачи, решать проблемы и оценивать результаты в зависимости от поставленных целей. Личностные компетенции описывают способность понимать, анализировать и давать оценку возможным путям развития личности, отражают требования и ограничения в трудовой, личной и общественной жизни, а также включают в себя такие свойства личности, как уверенность в себе, надежность, ответственность, независимость. Социальные компетенции описывают готовность и способность создавать и поддерживать отношения, определять выгоду и угрозы во взаимоотношениях, способность взаимодействовать с другими честными способами.

Австрийский подход к понятию ключевых компетенций схож с немецким подходом. В соответствии с ним ключевые компетенции определяются как «функциональные и профессиональные навыки, включающие непредметные специфические способности и способности структуры личности» [6]. Они разделяются на три направления: когнитивные, социальные и личностные компетенции.

Подводя итог, отметим, что наиболее распространенным является многомерный подход, тем не менее все школы внесли достаточно весомый вклад в развитие теории компетентности. Подходы, возникшие в более поздний период, дополняли предыдущие теории новыми идеями и принципами, делая тем самым компетентностный подход все более популярным.

В заключение хочется подчеркнуть, что знание теоретических предпосылок и сложившейся мировой практики в области управления и развития трудовыми ресурсами может способствовать совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода.

9 ноября 1999 г. Министерством образования РФ были приняты Государственные требования к подготовке менеджеров высшей квалификации. Такое внимание именно к этой специальности не случайно: высокая значимость результатов деятельности специалиста сферы экономики определяет необходимость постоянного поиска путей и средств совершенствования его профессиональной подготовки, условий, обеспечивающих постоянное повышение квалификации. Особое значение в современных условиях реформирования

экономики приобретает *вопрос развития профессиональной компетентности кадров* именно в системе дополнительного профессионального образования. Для регулирования этого вопроса были приняты меры федерального значения: Приказ Государственного комитета Российской Федерации по высшему образованию от 25.12.1995 № 1700 «Об утверждении государственного образовательного стандарта дополнительного профессионального образования» и Постановление Правительства Российской Федерации от 06.05.2008 № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации», которые содержат особый раздел об обязательном повышении квалификации экономистов сферы управления.

Много сказано о компетентностном подходе вообще, но, на наш взгляд, в данном случае рассуждающим не хватает конкретики. Для того чтобы ответить на вопрос, какие компетенции необходимо развивать у топ-менеджеров при подготовке управленческих кадров малого бизнеса, нужно задать вопрос: а какими сферами в бизнесе необходимо управлять?

Предприятие – это такой же организм и его «руками и ногами» необходимо управлять, чтобы добиться четкой и результативной работы. Так что является основными сферами управления на предприятиях малого бизнеса?

1. МЕНЕДЖМЕНТ (стратегический и тактический). Чтобы предприятие или проект появились, нужна идея и понимание тактического и стратегического плана воплощения данной идеи. Нужно знать, к чему мы идем.

2. МАРКЕТИНГ (от маркетинговых исследований до продвижения на рынок). Чтобы в дальнейшем существовать, компании нужен приток финансовых потоков с рынка и понимание, какую проблему она решает на рынке и кто ее клиенты, как продвигать продукцию.

3. ПРОИЗВОДСТВО. Необходимо произвести продукт или услугу, знать технологический процесс и иметь необходимые производственные мощности.

4. ФИНАНСЫ. Чтобы родиться, компании необходимы финансовые ресурсы, которые требуются для запуска и развития проекта.

Существуют различные подходы к понятию компетенции. В наиболее распространенном подходе под компетенцией понимается способность реализации знаний и умений в конкретной ситуации. В нашем случае компетенции выливаются из сферы управления на малом предприятии конкретного управленца: стратегического менеджера, директора по маркетингу, директора по финансам, директора по производству. А это собственно уже работа команды из четырех ключевых фигур, и следствием данного подхода является необходимость групповой работы над бизнес-проектом. Очевидно, что в данном случае наиболее эффективным подходом к обучению управленческих кадров с целью развития компетентностной направленности будет командная работа над выбранным проектом. Блоки ответственности в данном случае также определены. Результатом является бизнес-план проекта.

Помимо прочего, в командной работе происходит развитие личностной, этической, когнитивной и функциональной компетенций. При данной командной (групповой) подготовке проектов понятен и указан вклад каждого члена группы в разработку соответствующих разделов, что должно быть под-

тверждено в процессе защиты проектов. Неоспоримо, что к формированию набора компетенций, являющихся основой для разработки образовательной программы (контингента специалистов, избираемой сферы деятельности и т.п.), следует подходить комплексно, сочетать различные компетенции, определенные в модели компетенций менеджера соответствующей категории. При общей работе над проектом возникает синергетический эффект от пересечения личностных и профессиональных навыков, знаний и умений, поскольку слушатель поставлен в обучающую ситуацию невозможности рассмотреть свою сферу управления в отрыве от других блоков проекта и, следовательно, других членов команды. Например: финансовый менеджер анализирует необходимые финансовые ресурсы для запуска проекта, ему необходимо знать стоимость оборудования, информацию о котором обязан дать ему директор по производству, стоимость продвижения продукции на рынок в компетенции директора по маркетингу и т.д.

Самая главная компетентность – «способность решать свои проблемы». Это, по определению Кембриджского экзаменационного синдиката, способность координировать свои внутренние и внешние ресурсы для достижения целей.

Именно такой подход положен в основу Федеральной программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации (Президентская программа). Она дает не только и не столько знания, сколько позволяет выработать навыки управления уже в процессе обучения. Выпускник Программы выходит на новый уровень ответственного принятия решений и управления бизнесом.

Преимущества компетентностной модели обучения специалистов заключаются в том, что она позволяет не только четко представить, какими характеристиками должен обладать менеджер, но и показывает, какие компетенции необходимо развивать человеку, чтобы он выполнял возложенную на него работу наилучшим образом. Преимущество применения компетентностного подхода в обучении по сравнению с другими подходами и формами организации обучения показывает также анализ опыта работы многочисленных компаний и организаций.

Литература

1. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence // Psychological review. 1959. № 66.
2. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley, 1982.
3. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Модель максимальной эффективности работы: Пер. с англ. М.: НИРРО, 2005. 384 с.
4. Чемяков В. Грейдинг: компетенция и цели компании // Бизнес-ключ [Деловой журнал]. 2008. № 1.
5. Cheetham G. and Chivers Dg. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smithsriscademon.co.uk/> PSY cheethametal 1998.html
6. Francoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton // Human Resource Development International. 2005. March. Vol. 8, № 1. P. 27–46.