

## РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В КОНТЕКСТЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

*Работа выполнена при поддержке ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы» (ГК № П638 от 10.08.2009 г.).*

Представлены антропологические характеристики образовательного проектирования как способа становления субъектной позиции участников образования; рассмотрены особенности реализации компетентностного подхода в сфере управления персоналом и образования, раскрыты этапы становления субъекта проектирования и разработки содержание модели компетенций программ подготовки управленческих кадров, определены различия группы и команды как разных субъектов совместной деятельности в проектировании, представлены условия становления команды разработчиков образовательной программы в контексте образовательного проектирования и компетентностного подхода.

**Ключевые слова:** образовательное проектирование; управление персоналом; субъектная позиция; проектная команда; образовательная программа.

Методология разработки образовательной программы для управленческих кадров тесно связана с компетентностным подходом. Введение в образовательную практику понятия компетенций и компетентностного подхода во многом обусловлено влиянием опыта управления персоналом в современных организациях. В логике управления персоналом компетентностный подход призван связать цели и задачи организации с задачами каждого сотрудника и обеспечить согласование возможностей персонала с достижением намеченных результатов. Поэтому одной из базовых функций управления персоналом является подготовка сотрудников к решению новых задач [1, 2]. Наиболее актуальной формой подготовки становятся программы развития компетенций персонала, которые в педагогическом контексте рассматриваются как программы компетентностного обучения. Проблема разработки компетентностного содержания образовательных программ такого типа является сегодня актуальной областью педагогических исследований. Для ее решения необходимо обратиться к анализу исследований по вопросам компетентностного обучения в сфере управления персоналом, подготовки управленческих кадров, т.е. к той профессиональной практике, где компетентностное обучение является образовательной реальностью.

В теории управления персоналом под «компетенциями» понимаются группы способностей, знаний, навыков и личностных особенностей человека, которые имеют особую ценность для эффективной профессиональной деятельности, проявляются в деловом поведении и которые можно описать и измерить [2]. Компетентность описывается как характеристика субъекта, его способность осуществлять деятельность по реализации описанных задач в соответствии с требованиями и ожиданиями [3, 4]. При этом ряд исследователей обращают особое внимание на тот факт, что для обоснования компетенций в качестве образовательных результатов в разработку программ подготовки управленческих кадров необходимо вовлекать субъектов как образовательной, так и профессиональной практики [5]. Этот вопрос сегодня обсуждается и в системе среднего и высшего профессионального образования, где осуществляется переход к образовательным стандартам нового поколения. Образовательные результаты в новых образовательных стандартах представлены в языке компетенций, а в разработке их содержания принимают

участие работодатели соответствующих сфер профессиональной деятельности. В этом смысле ресурса одной позиции для разработки модулей компетентностной образовательной программы, как в ситуации с учебной программой, становится мало. Таким образом, компетентностный подход актуализирует проблему становления субъекта разработки и реализации программ подготовки не только управленческих кадров, но и специалистов разных профессий.

Основным признаком программы подготовки управленческих кадров является то, что формирование самой темы программы происходит с учетом ситуации и в управлении, и профессиональной деятельности, поэтому проектирование ее содержания может осуществляться только с привлечением в число разработчиков субъектов разных профессиональных позиций.

Для обоснования способа решения данной проблемы важно обратиться к исследованиям, посвященным вопросам формирования субъекта проектирования.

Тема форм организации субъекта совместной деятельности в проектировании наиболее полно развернута и структурирована в исследованиях, посвященных вопросам развития организаций. Дело в том, что процесс изменений, затрагивающий все сферы деятельности организаций, и более того, пересекающий границы организаций, приводит к тому, что традиционные субъекты и процедуры не позволяют эффективно использовать открывающиеся возможности. Одной из причин является то, что ни один индивид не обладает достаточными знаниями и компетентностью, чтобы быстро разработать и внедрить решения, способные привести организацию к успеху. Но это могут сделать эффективные команды. В этой связи современные концепции изменения организационной культуры ориентированы на развитие самоуправляемых и автономных команд. Другой важной причиной обращения к ресурсам командообразования в сфере инновационного управления проектами является ситуация функционально-технической неопределенности, постоянного обновления технологий, когда именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, возможности компании изменяться и развиваться.

Однако в исследованиях отмечается, что несмотря на быстро возрастающее признание в командной работе, до

сих пор потенциальные возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин такого парадоксального факта является то, что еще недостаточно четко определены понятие «команда», а также механизмы ее создания и использования. Довольно часто термины «команда», «командообразование» используются в менеджменте, по существу, просто заменяя собой термин «группа». Поэтому в этой сфере также остро стоят вопросы об обосновании характеристики команды, различиями между группами и командами, динамике группо- и командообразования.

Во многих работах, посвященных проблемам управления проектами, специфика команды определяется в ее различии с понятием «группа» [6]. Группы встречаются чаще, являются традиционной формой объединения для разработки продукта, работа в группе не накладывает дополнительных требований ни на руководителя, ни на членов группы (каждый отвечает за свою область деятельности, а руководитель отвечает за интеграцию частей и общий результат). Команда – это не просто высокоразвитая группа, а нечто качественно иное, в ней отсутствует жестко закрепленное разделение функций, за конечный результат отвечает не только руководитель, а все члены команды. Команды способны вырабатывать такую энергию, которую не могут проявить ни индивиды, ни группа. У команды другие цели и способы функционирования, требования по отношению к своим членам и по отношению к лидеру. В целом в теории управления сегодня выделяют три важных момента, характерных для команд [6, 7].

1. Взаимозависимость. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делится рабочей информацией друг с другом. Члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

2. Разделяемая ответственность. Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.

3. Результаты. Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Таким образом, команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Другой составляющей проблемы развития субъекта совместной деятельности в области управления проектами являются вопросы организации управления созданием и функционированием команды проекта.

В управлении выделяют следующие ключевые моменты эффективного командообразования:

1) совпадение жизненных ценностей относительно как профессиональной деятельности, так и морально-этического аспекта жизни;

2) соответствие стоящих перед командой целей ценностям и потребностям ее членов;

3) психологические роли членов команды;

4) величина команды (в эффективно работающих командах, как правило, 7 человек ( $\pm 2$ )).

Таким образом, исследования в области управления проектами конкретизируют следующее содержание

проблемы становления субъекта совместной деятельности в проектировании.

Во-первых, это проблема разного качества субъекта совместной деятельности проектирования в организации. Существуют качественные различия между рабочей группой, эффективной командой и организационным комплексом, которые проявляются в определенных показателях: идентификация, процесс принятия решения, коммуникация, распределение рабочих задач, атмосфера в группе и т.д.

Во-вторых, это проблема организации управления, создания условий для становления субъекта совместной деятельности в организации, образовательном учреждении. В теории управления организацией в качестве таковых выделяются следующие условия:

– определение показателей качественной характеристики команды проекта;

– выявление разных уровней командообразования;

– разработка методов управления развитием эффективной проектной команды.

Обращение к концепции образовательного проектирования, в которой определены условия становления субъекта совместной деятельности в процессе разработки и реализации образовательных программ [8], позволило нам обосновать этапы создания команды бизнес-тренеров для разработки программы обучения и подготовки управленческих кадров Томской области (заказ администрации Томской области).

Проектирование содержания программы и становление его субъекта началось с организации взаимодействия представителей разных профессиональных позиций (ученые, бизнес-тренеры, преподаватели) для определения модели компетенций бизнес-тренеров, разработки методики оценочных процедур и проведения конкурсного отбора.

Это и является условием становления субъекта разработки и реализации программ подготовки управленческих кадров. В процессе разработки модели компетенций бизнес-тренера проектной группой был проведен анализ содержания тренерской деятельности, ролевой модели практикующего социального психолога. При обосновании содержания модели компетенций участники проектной группы ориентировались на то, что часть предложенных компетенций должна обеспечивать готовность бизнес-тренера к осуществлению проектирования образовательной деятельности.

В результате были выявлены следующие группы компетенций бизнес-тренера:

– модераторские компетенции (мыслительные, объект внимания – содержание), обеспечивающие условия для расширения видения проблемы партнерами по взаимодействию за счет соотнесения разных точек зрения, рассмотрения ситуаций с различных сторон. В эту группу вошли следующие компетенции: системность, гибкость и креативность мышления. Основным инструментом тренера в роли модератора являются вопросы-ответные процедуры и техники проблематизации;

– фасилитаторские компетенции (организационные, объект внимания – группа), обеспечивающие эффективную работу с процессом коммуникации и возможности групповой динамики. В эту группу вошли следующие компетенции: организация групповой работы,

предусмотрительность, самоорганизация, коммуникабельность. Данные компетенции проявляются в ситуациях снятия коммуникативных барьеров, создании условий для максимального участия в обсуждении всех участников, при определении правил работы и ролевой структуры группы;

– медиаторские компетенции (личностные, объект внимания – индивидум), нацеленные на создание условий для индивидуальных проявлений и возможностей развития личности обучающегося. В эту группу вошли следующие компетенции: эмоциональное лидерство, эмпатийность, стрессоустойчивость, рефлексивность. Данные компетенции наиболее ярко проявляются при необходимости разрешать конфликтные ситуации, вести переговоры, в ситуации подачи обратной связи участникам.

– метакомпетенции (общие), обуславливающие нацеленность тренера на совершенствование и достижение результатов. В эту группу вошли следующие компетенции: ориентация на результат, ориентация на развитие, командность, адаптивность (гибкость поведения).

Содержание представленной модели компетенций стало основанием для организации конкурса по отбору и формированию группы бизнес-тренеров, ориентированных на разработку и реализацию программ подготовки управленческих кадров.

Организаторы конкурса заявили разнообразные позиции как по профессиональной принадлежности, так и по опыту проведения тренингов. В группу вошли преподаватели вузов, обладающие опытом проведения интерактивных занятий и тренингов; руководители компаний с практикой тренерской работы, а также представители органов государственной власти.

Таким образом, отбор в группу бизнес-тренеров предполагал вовлечение представителей различных сфер профессиональной деятельности в исследование и диагностику компетенций бизнес-тренеров как субъектов разработки и реализации программы.

Первый шаг отборочных мероприятий включал в себя заочное выполнение участниками письменного задания: заполнение анкеты, которая содержала вопросы, касающиеся профессионального прошлого, образа будущего, уровня мотивации, целеопределенности и

т.д.; написание эссе на определенную тему, связанную с будущей профессией; создание сценария оригинального тренингового упражнения с учетом определенных требований.

На втором шаге участники конкурса проходили психодиагностическое тестирование оценки ключевых компетенций тренера.

Третий шаг был организован в форме профессионального интервью, в рамках которого участники конкурса имели возможность прояснить свои ожидания от проекта, рассказать об опыте работы с управленческими кадрами области.

По итогам вышеперечисленных оценочных процедур была сформирована группа бизнес-тренеров, желающих войти в состав разработчиков программы подготовки управленческих кадров.

Следующий этап создания команды разработчиков программы подготовки управленческих кадров заключался в организации образовательного сопровождения бизнес-тренеров, направленного на формирование единого смыслового и понятийного поля, которое позволило бы эффективно продолжить работу по созданию программы для кадрового резерва.

Итак, формирование команды разработчиков программы началось с определения модели компетенций, разработки методики оценочных процедур и проведения конкурсного отбора бизнес-тренеров. Далее следовал этап обучения бизнес-тренеров, который предполагал развитие компетенций участников обучения, а главное – создание предпосылок для успешной командной работы по созданию программы для управленческого резерва.

Таким образом, компетентностный подход, активно применяемый в практике управления персоналом, актуализировал образовательное проектирование как способ создания программ для развития потенциала управленческих кадров. При этом концепция и технология образовательного проектирования позволили решить важнейшую задачу – формирование команды разработчиков образовательной программы – и обусловили ее качественный состав в смысле профессиональной, эмоциональной и целевой готовности к проектированию программ для управленческого резерва.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Управление персоналом организации* / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1997. 512 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум: Учеб. пособие. М., 2009. 156 с.
3. *Зимняя И.А.* Компетентностный подход. Каково его место в системе современных подходов к проблеме образования? // *Высшее образование сегодня.* 2006. № 8. С. 20–26.
4. *Абакумова Н.Н., Малкова И.Ю.* Компетентностный подход в образовании: организация и диагностика. Томск: ТГУ, 2007. 368 с.
5. *Смышляева Л.Г., Минеева Т.М., Пшеничникова Т.Д.* Инновации в профессиональной подготовке муниципальных служащих // *Высшее образование в России.* 2010. № 4. С. 49–53.
6. *Корпоративный менеджмент: опыт России и США* / В.И. Шейн, В. Жуплев, А.А. Володин. М.: НОВОСТИ, 2000. 280 с.
7. *Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами. М.: Экономика, 2001.
8. *Малкова И.Ю., Прозументова Г.Н.* Проблема субъекта совместной деятельности в образовательном проектировании // *Сибирский психологический журнал.* 2007. № 26. С. 170–175.

Статья представлена научной редакцией «Психология и педагогика» 15 февраля 2011 г.