

0- 794856

На правах рукописи



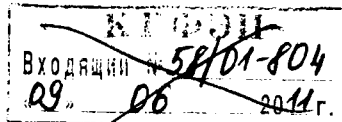
Черепанов Аркадий Владимирович

**РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ КАК
ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Новосибирск – 2011



**Работа выполнена на кафедре «Менеджмент и антикризисное управление»
НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела»**

Научный руководитель кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой «Менеджмент и
антикризисное управление» НОУ ВПО
«Сибирская академия финансов и
банковского дела»
Никифорова Людмила Евгеньевна

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента ГОУ
ВПО «Кемеровский государственный
университет»
Поварич Илья Прохорович

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807392

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления ГОУ ВПО
«Новосибирский государственный
университет экономики и управления»
Петухова Светлана Валерьевна

Ведущая организация Институт исследования товародвижения и
конъюнктуры оптового рынка (г. Москва)

Защита состоится «28» июня 2011 г. в 15.00 часов на заседании
Диссертационного совета Д 521.021.01 по экономическим наукам при
НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела» по ад-
ресу: 630051, г. Новосибирск, ул. Ползунова, 7, зал заседаний Диссер-
тационного совета, ауд. 21.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке НОУ ВПО
«Сибирская академия финансов и банковского дела», с авторефератом
– на официальном сайте НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и
банковского дела» (<http://www.safbd.ru>).

Автореферат разослан «28» мая 2011 г.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербо-
вой печатью, просим направлять на имя ученого секретаря Диссерта-
ционного совета.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
канд. экон. наук, доцент

Л.Е. Никифорова

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время актуализируются проблемы не только развития компетенций исполнителей и менеджеров всех иерархических уровней, но и формирования новых компетенций, т.к. новизна целей требует для их достижения развития многообразных межфункциональных связей, применения коллективных методов принятия решений, создания структур органического типа, инновационной организационной культуры, лидерства, формирования новых мотивационных моделей.

Используемые отечественные и зарубежные подходы к определению компетенций менеджеров и их развитию (например, создание российского Профессионального стандарта «Управление (руководство) организацией», определяющего требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям руководителя; трехуровневая система стандартов компетенций менеджеров низшего, среднего и высшего уровня, созданная британской организацией Management Charter Initiative (MCI) и др.) не соответствуют постоянно изменяющимся условиям функционирования организаций и не могут эффективно применяться в постиндустриальной экономике, так как компетенции менеджера конкретного хозяйствующего субъекта не ограничиваются базовыми компетенциями и требуют учёта особенностей организации, стадии её развития, внешнего окружения и других факторов. Поэтому требуются новые подходы к идентификации, формированию и развитию ключевых компетенций менеджеров с учетом ситуационных характеристик.

В настоящее время большинство менеджеров отечественных организаций не обладает необходимыми ключевыми компетенциями для работы в условиях глобализации, поэтому научно-методические разработки в области компетентностного подхода в менеджменте востребованы и особенно актуальны при реализации государственной стратегии инновационного развития России. В решении проблем развития ключевых компетенций менеджеров и обеспечения поступательного развития организации одна из приоритетных ролей принадлежит стратегическому партнерству бизнеса и высшей школы, поскольку вузы обладают необходимым потенциалом и опытом инновационного обучения.

Степень научной разработанности проблемы.

Проблемам стратегического управления, организационного развития и роли менеджеров в обеспечении этих процессов посвящены труды ученых различных предметных областей, таких как: менеджмент, теория организации, социология, управление человеческими ресурсами и др., особо следует выделить работы отечественных авторов: Б.Л. Аграновича, И.В. Аржановой, О.С. Виханского, Г.Я. Гольдштейна, А.О. Грудзинского, В.С. Ефремова, Г.Б. Клейнера, А.К. Ключева, Е.А. Князева,

Н.В. Фадейкиной, Л.Е. Чередниковой и др.; зарубежных: И. Адизеса, И. Ансоффа, Р. Акоффа, Б. Альстрэнда, Ст. Бира, К. Вернсманна, С. Гошала, Л. Грейнера, П. Друкера, Р. Каплан, Э. Кемпбелл, Ж-Ж. Ламбена, Ч. Макмиллана, Г. Минцберга, Д. Нортон, К. Прахалада, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера, Л. Томпсона, Р. Уайта, Г. Хэмэла, Ч. Хэнди и др.

Исследованию понятий «компетенция» и «компетентность» посвящены труды отечественных авторов: Б.Ц. Бадмаева, Г.Х. Бакирова, Н.А. Банько, Э.Ф. Зеера, А.В. Зимней, Ю.А. Змеева, О.Ю. Лунёва, В.И. Маслова, Н.А. Розова, Э.Г. Скибицкого, А.В. Стёганцева, Т.Г. Суминой, Н.В. Фёдоровой, А.В. Хуторского и др.; зарубежных авторов: Р. Бояциса, К. Камерона, Р. Куинна, Р. Марра, С. Ноймана, К. Пробста, С. Холлифорд, Р. Шродера и др.

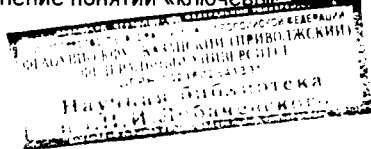
Методы формирования и развития ключевых компетенций менеджеров представлены в работах отечественных исследователей: А.О. Блинова, И.В. Вачкова, Д.А. Ендовицкого, А.Я. Кибанова, М.В. Кларины, И.Д. Ладанова, И.А. Мальхановой, В.П. Пугачева, Е.В. Сидоренко, С.Р. Филоновича, Н.Ю. Хрящевой, и др.; зарубежных исследователей: М. Армстронга, П. Берча, С. Бишоп, Ф. Бурнарда, Ч. Вудруфа, Т. Гарратта, Б. Данфорда, М. Дауни, Р. Дилтса, П. Друкера, Д. Клаттербака, С. Крейнера, Э. Кристофера, М. Ландсберга, М. Михалко, М. Педлера, П. Райта, С. Роббинза, К. Рудестама, С. Уидетта, Л. Уилсса, Р. Уотермена, Ф. Хансейкера, Э. Шейна, и др.

Тем не менее, изучение разработок отечественных и зарубежных исследователей показало, что управление процессом формирования и развития ключевых компетенций менеджеров российских организаций в настоящее время представляет недостаточно разработанную область исследования. В многочисленных научных публикациях представлены противоречивые взгляды, как на само понятие «ключевые компетенции менеджера», так и на механизм их формирования и оценки. Не решены задачи методического сопровождения процесса развития ключевых компетенций менеджеров на основе стратегического партнерства бизнеса и высшей школы. Актуальность и недостаточная разработанность теоретических, методических и прикладных аспектов развития ключевых компетенций менеджеров для обеспечения достижения как тактических, так и стратегических целей организации определили выбор темы диссертационного исследования.

Цели и задачи исследования. Целью исследования является разработка методических подходов к развитию ключевых компетенций менеджеров на основе партнерства «бизнес – высшая школа» для достижения стратегических целей организации.

Достижение этой цели обусловило постановку следующих задач:

– изучение понятийного аппарата в области формирования и развития компетенций менеджеров и уточнение понятий «ключевые компетенции»



тенции менеджеров» и «компетентность менеджера»;

– разработка модели компетентности менеджеров на основе определения их зон ответственности и стратегических целей организации;

– систематизация отечественных и зарубежных подходов к формированию и развитию компетенций и разработка методического подхода к развитию ключевых компетенций менеджеров на основе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего конкурентоспособность отечественных организаций в долгосрочной перспективе;

– обоснование целесообразности применения инновационных методов развития компетенций менеджеров на основе тренинг-технологий, обеспечивающих трансформацию индивидуальных компетенций работников в ключевые компетенции организации и получение синергетического эффекта;

– построение структурно-логической модели применения тренинг-технологии для развития ключевых компетенций менеджеров в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»;

– разработка методики оценки результативности применения тренинг-технологий в соответствии с зонами ответственности менеджеров.

Направленность исследования на решение этих задач определяет его методическое и прикладное значение.

Объектом исследования является процесс формирования, развития и совершенствования ключевых компетенций менеджеров, обеспечивающих достижение стратегических целей организации.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития ключевых компетенций менеджеров.

Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы познания, обеспечивающие изучение социально-экономических явлений, процессов и закономерностей в их развитии и взаимосвязи; изучение зарубежного и отечественного опыта развития ключевых компетенций менеджеров: наблюдение, формализация, исторический метод, логический метод, абстрагирование, анализ, синтез, моделирование и др.; а также специальные методы: графический метод, эвристический метод, эксперимент и т.д.

Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых в области стратегического и инновационного менеджмента, управления персоналом, теории организации, организационного поведения, управления знаниями и др.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты РФ; аналитические обзоры и материалы рос-

сийских и зарубежных исследовательских центров; организационно-правовые документы хозяйствующих субъектов, результаты опросов, анкетирования, тестирования, экспериментов, проводимых автором в процессе исследования.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Содержание диссертации соответствует специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» Паспорта специальностей ВАК РФ в части:

10.13. «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления ...»

10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Развитие форм стратегического партнерства. Создание и удержание ключевых компетенций ...»

10.19. «Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров ...».

10.20. «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов... Сущность экономических и социальных задач управления персоналом организаций. Компетентность персонала и компетентность организации».

Научная новизна результатов исследования. В отличие от внутриорганизационного подхода к формированию и развитию компетенций менеджеров в диссертации разработана методика развития ключевых компетенций менеджеров в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» с использованием тренинг-технологий, обеспечивающих развитие организации на основе трансформации компетенций работников в компетенции организации.

Научные результаты, выносимые на защиту. *К важнейшим результатам исследования, полученным автором и обладающим научной новизной, относятся следующие:*

1. На основе уточнения понятий «компетенции менеджеров» и «компетентность менеджеров» предложен концептуальный подход к процессу управления развитием ключевых компетенций менеджеров в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего достижение стратегических целей организаций и их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе (п. 10.15; п. 10.19; п. 10.20:).

2. Основываясь на выделенных в системе «компетенции работников – ключевые компетенции менеджеров – ключевые компетенции организации» зонах ответственности и роли менеджеров, разработана модель компетентности менеджеров, которая отличается выделением

корпоративных функциональных компетенций, компетенций в смежных областях, компетенций проектного менеджмента, социально-психологических компетенций (п.10.13; п. 10.19; п.10.20;).

3. Исходя из темпов изменений внешней и внутренней среды организации и динамики изменения зон ответственности менеджеров, обоснована необходимость стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего эффективную реализацию инновационных методов развития ключевых компетенций менеджеров организаций. В качестве приоритетных выделены тренинг-технологии как социально-психологические методы управления, способствующие трансформации индивидуальных компетенций работников в ключевые компетенции организации и получение синергетического эффекта (п. 10.15; п. 10.19.).

4. Разработана структурно-логическая модель применения тренинг-технологии для формирования и развития ключевых компетенций менеджеров, отличающаяся от известных моделей реализацией в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», с использованием принципов проектного менеджмента (п. 10.15; п. 10.19; п. 10.20.).

5. Предложена методика оценки результативности применения тренинг-технологий, реализуемых в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», которая в соответствии с зонами ответственности менеджеров предполагает оценку изменения уровней: реакции менеджера, его компетенций, поведения, влияния, а также оценки рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций менеджеров (п. 10.13; п.10.19.).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Значимость работы состоит в развитии теоретических и методических основ применения тренингов в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», развитии ключевых компетенций менеджеров и организаций. Практическая значимость исследования заключается в том, что его наиболее существенные научно-методические результаты способствуют совершенствованию механизма формирования и развития ключевых компетенций менеджеров российских организаций. Представленные в диссертации методические подходы к применению тренинг-технологий направлены на повышение эффективности системы корпоративного обучения менеджеров и могут быть полезны в системе высшего профессионального образования при разработке стратегии сотрудничества с организациями и развитии корпоративных программ обучения.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные результаты диссертационного исследования обсуждались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях различного уровня: на Международной научно-практической конференции «Современное образование: проблемы и перспективы в условиях

перехода к новой концепции образования», г. Томск: ТУСУР, на VII Всероссийской научно-практической конференции «Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования», г. Челябинск (апрель 2008 г.), на Межвузовской конференции «Методологические и методические проблемы усвоения знаний» в НГАВТ (апрель 2010 г.), (январь 2009 г.), на VIII, IX научных сессиях СИФБД (2005 – 2006 гг.), научно-практической конференции САФБД (апрель 2007 г.); на научно-методических семинарах САФБД, посвященных «Методическим подходам к оценке интеллектуального потенциала вуза» (октябрь 2009 г.; сентябрь 2010 г.).

Отдельные результаты диссертационного исследования оформлены в виде научных отчетов по НИР выполненных с участием автора диссертации: № 39/2009, № 39/2008, № 13/2007, № 03/2007, № 01/2007.

Результаты исследования легли в основу научно-методических материалов по курсам «Менеджмент», «Основы бизнеса», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление персоналом» в НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела» (САФБД), внедрены в МИСБФМ, ООО «Финансовая экспертиза», ООО «Промфинзкс», ООО «ТК Энергострой» и др., что подтверждается актами (справками) о внедрении.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 16 работ общим объемом 55,76 п.л. (в том числе авторских 24,07 п.л.), из них 2 статьи (1,15 п.л.) в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования; определены цель и задачи; выделены объект и предмет исследования; определены основные методы исследования; показаны теоретическая, методическая, информационная базы исследования; сформулированы основные элементы научной новизны; раскрыта теоретическая и практическая значимость результатов исследования и представлена их апробация.

В первой главе «Формирование и развитие профессиональных компетенций менеджеров: теоретические и концептуальные основы» выявлены основные закономерности функционирования организаций, реализующих свою деятельность в условиях экономики знаний; показаны структурные изменения компетенций менеджеров на разных уровнях управления организацией в процессе стратегического управления; охарактеризованы отечественные и зарубежные концепции и модели бизнес-образования менеджеров; определена роль стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» в процессе формирования компетенций управленческих кадров российских организаций.

Во второй главе «Организационно-методический инструментарий развития ключевых компетенций менеджера с позиций достижения стратегических целей организацией» определены принципы, критерии, методы подготовки менеджеров для обеспече-

ния достижения стратегических целей организации; цели и задачи тренингов в развитии ключевых компетенций менеджеров, выявлены особенности и проблемы применения тренинг-технологий; представлен механизм реализации тренинг-технологий на основе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»; предложена адаптированная модель оценки результативности применения тренинг-технологий; выявлена особая роль тренера в обеспечении эффективности тренинга.

В третьей главе «Практические аспекты формирования и развития компетенций менеджеров в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» представлены результаты применения тренинг-технологий для развития ключевых компетенций менеджеров на основе взаимодействия бизнеса и высшей школы; проанализированы результаты эксперимента по оценке уровня сформированности компетентности менеджеров и дана оценка эффективности применения системы тренингов; разработана комплексная тренинг-программа по формированию команды менеджеров, организационно-методическое обеспечение тренинга «Современный бизнес и развитие организации».

В заключении обобщены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и рекомендации по применению разработанных в диссертации положений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. На основе уточнения понятий «компетенции менеджеров» и «компетентность менеджеров» предложен концептуальный подход к процессу управления развитием ключевых компетенций менеджеров в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего достижение стратегических целей организаций и их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Актуализация компетентностного подхода к формированию и развитию представлений, знаний, умений и навыков менеджеров обусловлена возрастанием роли стратегического управления в обеспечении устойчивого развития организации в турбулентной внешней среде.

Исходя из целей организационного развития и современных способов их достижения, предложена авторская трактовка понятия «*ключевые компетенции менеджера*» как комплекса его поведенческих характеристик, необходимых и достаточных для осуществления им профессиональной деятельности, обеспечивающих в пределах динамично изменяющейся зоны ответственности эффективное функционирование объекта управления через призму стратегических, тактических и оперативных целей организации. Соответственно, под «*компетентностью менеджера*» в исследовании понимается интегральное качество и способности менеджера к принятию и реализации в рамках ограничений должностного положения управленческих решений, обеспечивающих

эффективное решение задач в условиях непрерывных изменений во внешней и внутренней среде.

В целях эффективного использования потенциала менеджеров и развития их ключевых компетенций в работе обоснована необходимость построения помимо *текущего, целевого и стандартного* профилей ключевых компетенций менеджеров – *востребованного профиля*, который формируется исходя из уникальных стратегических целевых установок организации.

Управление развитием ключевых компетенций менеджеров имеет целью трансформацию компетенций работников в ключевые компетенции организации. Сущность авторского концептуального подхода к развитию ключевых компетенций менеджеров и организации в целом иллюстрирует табл. 1.

Таблица 1 – Иллюстрация авторского концептуального подхода к развитию ключевых компетенций менеджеров для достижения стратегических целей организации (фрагмент)

Основные элементы	Комментарий
Главная цель	Трансформация компетенций работников в ключевые компетенции организации
Основное концептуальное положение	Стратегический интегративный характер формирования и развития ключевых компетенций менеджеров обеспечивается посредством сотрудничества бизнеса и высшей школы
Основные принципы развития ключевых компетенций	Единство организационных целей и целей по развитию компетенций Ситуационный подход и учет индивидуальных особенностей личности менеджеров Системность Мониторинг ключевых компетенций на основе текущего, целевого, стандартного и востребованного профилей ключевых компетенций менеджеров т.д.
Подсистемы развития ключевых компетенций	Целевая подсистема Подсистема обеспечения (научно-методическая; информационно-коммуникативная; материально-техническая, др.); Подсистема методов формирования, развития и совершенствования компетенций (функциональная) Подсистема мониторинга развития компетенций (оценочная)
Основной подход к развитию ключевых компетенций	Технологический подход на основе тренинговых методов, коучинга, наставничества, консультирования, стажировок и т.д.
Индикаторы уровня развития ключевых компетенций	Степень достижения менеджерами планируемых позиций в конфигурациях целевых и востребованных профилей Развитие компетенций работников, ключевых компетенций организации Другие

Авторский подход к процессу управления развитием ключевых компетенций менеджеров представлен на рис. 1.

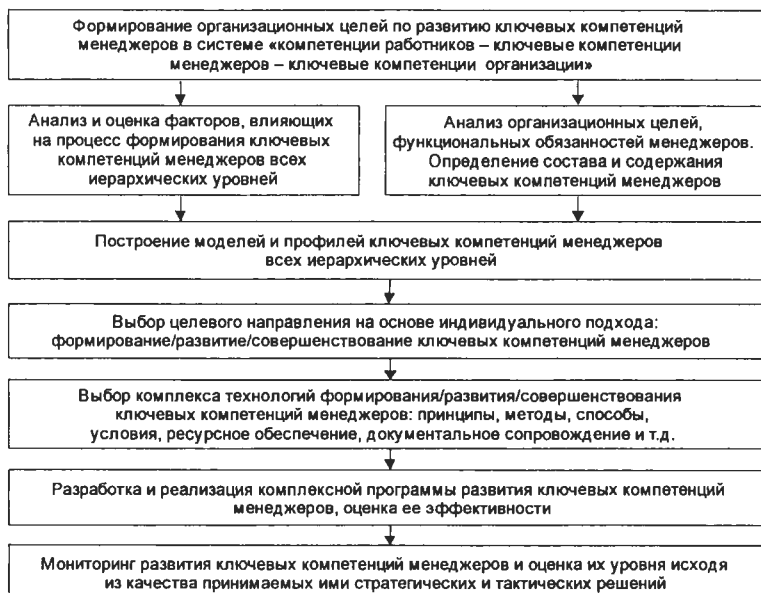


Рисунок 1 – Этапы процесса формирования, развития и совершенствования ключевых компетенций менеджеров для достижения стратегических целей организации

Предлагаемый концептуальный подход к развитию ключевых компетенций менеджеров обеспечивает топ-менеджмент организаций действенным инструментом, использование которого способствует выявлению возможностей по раскрытию потенциала всех иерархических уровней, формированию кадрового резерва, подготовке и осуществлению стратегических организационных изменений.

2. Основываясь на выделенных в системе «компетенции работников – ключевые компетенции менеджеров – ключевые компетенции организации» зонах ответственности и роли менеджеров, разработана модель компетентности менеджеров, которая отличается выделением корпоративных функциональных компетенций, компетенций в смежных областях, компетенций проектного менеджмента, социально-психологических компетенций.

Исходя из высокого уровня изменчивости внешнего окружения и низкой степени структурированности задач, стоящих перед руково-

дством, выделена категория «зона ответственности менеджера», которая представляет собой ограниченную функциональную область деятельности организации, в рамках которой менеджер обеспечивает достижение организационных целей и задач в пространстве и во времени, а также неформализованной области деятельности по решению задач, смежных с другими функциональными областями.

В соответствии с зонами ответственности предлагается модель компетентности менеджера, содержащая ключевые компетенции и роли (рис. 2).

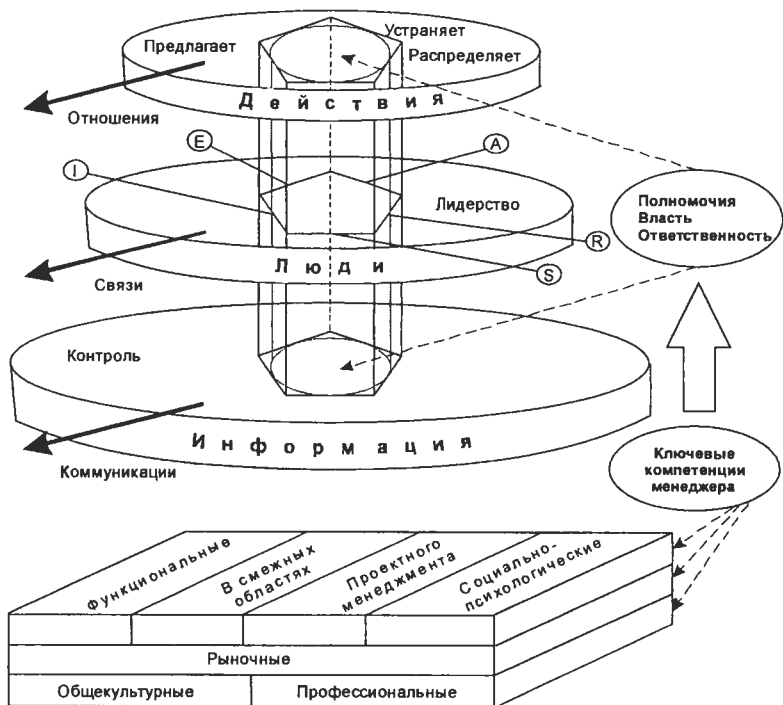


Рисунок 2 – Модель компетентности менеджера:
 Роли: «реализатор» (R), «администратор» (A), «стратег» (S),
 «предприниматель» (E), «интегратор» (I)

Для эффективной деятельности менеджера необходимо эффективно исполнять роль «интегратора» и одну из других ролей, которые реализуются через межличностные отношения; коммуникации; принятие управленческих решений.

Проектирование ключевых компетенций менеджеров осуществляется с использованием матриц проекций на основе развития принципов школы административного менеджмента, в частности соответствия прав, полномочий и ответственности наличию у менеджеров всех иерархических уровней власти эксперта и лидера. При проектировании зоны ответственности менеджеров учитываются: уровень сформированности их личных компетенций, особенности поведения менеджера при проявлении компетенции, уровень командного взаимодействия в структурной единице (нескольких единицах).

Применение топ-менеджментом организации модели компетентности и профилей компетенций, проведение диагностики и мониторинга развития ключевых компетенций менеджеров способствуют определению направления их развития и подбора адекватных методов, созданию эффективной управленческой команды.

3. Исходя из темпов изменений внешней и внутренней среды организации и динамики изменения зон ответственности менеджеров, обоснована необходимость стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего эффективную реализацию инновационных методов развития ключевых компетенций менеджеров организаций. В качестве приоритетных выделены тренинг-технологии как социально-психологические методы управления, способствующие трансформации индивидуальных компетенций работников в ключевые компетенции организации и получение синергетического эффекта.

В контексте инновационного развития России и необходимости формирования «инновационного человека» возрастает роль стратегического партнерства бизнеса и высшей школы в обеспечении интеграции отечественных организаций в процессы развития глобальной экономики. Под *стратегическим партнерством* в системе «бизнес – высшая школа» в данном исследовании понимается особая форма взаимовыгодного сотрудничества учреждений высшей школы со своими партнерами-организациями (субъекты отношений) в перспективном временном горизонте, которое осуществляется на основе общих стратегических целей, взглядов и подходов по ключевым проблемам организационного и общественного развития, предполагает углубленное взаимодействие, как правило не в одной, а в нескольких важных сферах.

Механизм развития ключевых компетенций менеджеров на основе взаимодействия субъектов в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» представлен на рис. 3.

Исходя из оценки результативности применения различных видов развивающих технологий, автором выделены тренинг-технологии как инновационные технологии развития ключевых компетенций менеджеров, востребованные в бизнесе, и уточнено определение термина «тренинг».



Рисунок 3 – Иллюстрация механизма развития ключевых компетенций менеджеров на основе взаимодействия субъектов в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа»

Под *тренингами* в данном исследовании понимаются социально-психологические методы управления, которые применяются в условиях моделирования различных ситуаций, максимально приближенных к практике принятия и реализации управленческих решений, и которые способствуют формированию и развитию ключевых компетенций менеджеров с позиции достижения стратегических целей организаций. Соответственно, *тренинговые технологии (тренинг-технологии)* – система организационных мер, операций и приемов, направленных на выработку определенных алгоритмов интеграционных действий и способов решения управленческих задач в условиях высокой степени изменчивости внешней и внутренней среды и необходимости принятия проактивных управленческих решений.

При формировании системы тренингов определяющими факторами являются: стадия развития организации; программа тренинга; личность тренера; компетентность команды тренингового проекта; качество организационно-методических условий реализации тренинговой технологии; системность в реализации тренинговых программ; тип организационной культуры и т.д.

Основываясь на пятилетнем практическом опыте, результатах маркетинговых исследований, обобщении опыта вузов, отечественных и зарубежных школ бизнеса в работе представлена система тренингов, которая эффективно реализуется в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа».

4. Разработана структурно-логическая модель применения тренинг-технологии для формирования и развития ключевых компетенций менеджеров, отличающаяся от известных моделей реализацией в рамках стратегического партнерства «бизнес - высшая школа», с использованием принципов проектного менеджмента.

В отличие от традиционных подходов к организации проведения тренингов во внутриорганизационном обучении предложен подход к внедрению тренинг-технологий в организации, который реализуется на принципах проектного менеджмента в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа». На базе обоснованных автором методических принципов реализации тренингов разработана структурно-логическая модель их реализации, которая представлена на рис. 4.

Процесс подготовки и реализации тренинга, который формализуется в виде организационного плана, включает пять этапов: «административный»; «запуск тренинга»; «обратный отсчет»; «активная фаза»; «подведение итогов».

Последовательное достижение целей на каждом из этапов способствует осуществлению мониторинга изменений в поведении участников, осуществлению необходимых корректирующих действий и проведению объективной и своевременной оценки результативности тренинг-технологии.

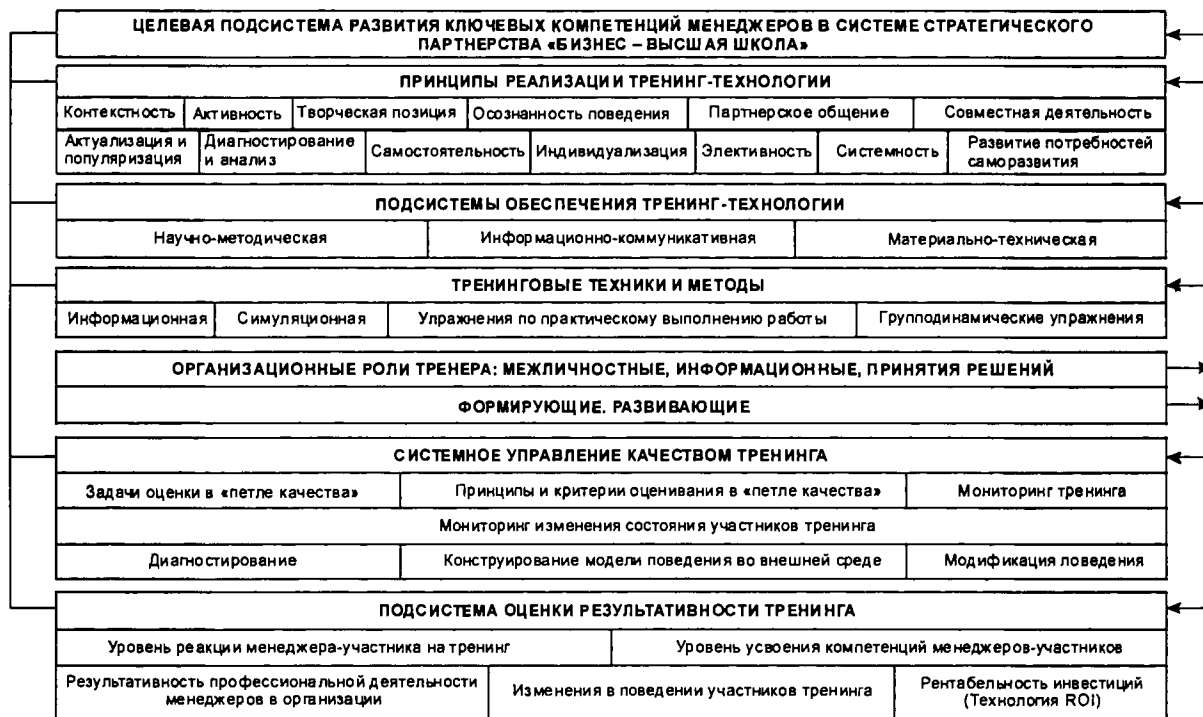


Рисунок 4 – Структурно-логическая модель реализации тренингов по развитию ключевых компетенций менеджеров в системе стратегического партнерства

5. Предложена методика оценки результативности применения тренинг-технологий, реализуемых в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», которая в соответствии с зонами ответственности менеджеров предполагает оценку изменения уровней: реакции менеджера, его компетенций, поведения, влияния, а также оценки рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций менеджеров.

Предлагаемый интегрированный подход к оценке результативности тренинга, базирующийся на моделях Д. Киркпатрика и Д. Филиппа, предполагает выделение пяти уровней оценки:

(1) оценка уровня реакций (например, самооценка участника тренинга);

(2) оценка уровня компетенций (например, тестирование уровня знаний до тренинга и после его проведения);

(3) оценка уровня поведения (например, изменение в моделях организационного поведения менеджеров);

(4) оценка уровня влияния (например, влияние тренинга на результаты деятельности организации на основе предложений менеджеров);

(5) оценка рентабельности инвестиций в развитие ключевых компетенций (ROI, в процентах).

Такой подход позволяет: качественно и количественно оценить уровень изменений в качестве продукта управленческого труда – управленческих решений менеджеров, прошедших тренинг; оценить рентабельность инвестиций в развитие ключевых компетенций посредством использования тренинг-технологий и др.

В табл. 2 представлены обобщающие показатели оценки результативности тренинга «Современный бизнес и развитие организации», проводимого автором в рамках стратегического партнерства «ООО ТК Энергострой – САФБД». Тренинг продолжительностью 36 час. (три дня) проводился в октябре 2009 г., оценка осуществлялась в апреле 2010 года. В составе тренинговой группы участвовали менеджеры низшего и среднего звена (возраст участников – от 25 до 34 лет).

Для каждого участника тренинга построены профили ключевых компетенций менеджеров, определяющие текущий уровень их сформированности в соответствии с зонами ответственности менеджеров и целевыми ориентирами по их развитию.

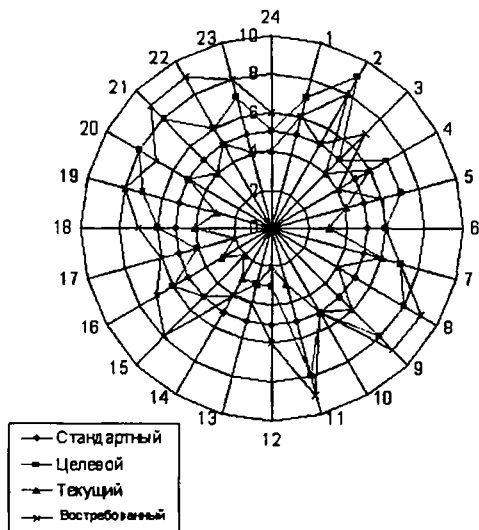
На рис. 5. представлены профили компетенций одного из участников, где цифрами выделены ключевые компетенции менеджера, соответствующие зоне ответственности.

Профили ключевых компетенций менеджеров позволяют определять соответствие индивидуальных целей менеджеров стратегическим целям организации, способствуют осуществлению посттренингового сопровождения участников тренинга, разработке рекомендаций, программ и планов по развитию ключевых компетенций менеджеров, популярно-

зации коучинга. Их также рекомендуется использовать для корректировки системы тренингов, реализуемых в рамках стратегического партнерства отдельных организаций и вузов, повышения гибкости и адаптивности субъектов отношений в соответствии со стратегическими целями сторон.

Таблица 2 – Показатели результативности тренинга «Современный бизнес и развитие организации»

Участники	Уровень (1), балл	Уровень (2) %	Уровень (3)	Уровень (4)	Уровень (5) (в процентах) ROJ
1	10	+ 27	От поддерживающей к коллегиальной	Изменение ценовой политики способствовало росту прибыли организации	670
2	10	+31	От авторитарной к опекающей	Оптимизация налогообложения обеспечила рост прибыли	79
3	10	+26	Не изменилась (опекающая)	Изменение системы планирования	-
4	7	+13	Не изменилась (опекающая)	Изменение системы документооборота	20
5	8	0	От опекающей к поддерживающей	Проведение хронометражных наблюдений способствовало выявлению резервов рабочего времени при обслуживании клиентов	-
6	9	+24	Не изменилась (авторитарная)	Не изменилась	-
7	10	+30	От коллегиальной к развивающей	Изменение системы контроля за работой операторов	-
8	8	0	Не изменилась (опекающая)	Не изменилась	-
9	10	+41	От опекающей к поддерживающей	Изменение системы стимулирования в бригаде позволило увеличить производительность труда на 10%	-
10	10	+26	От поддерживающей к коллегиальной	Изменение подходов к развитию организационной культуры	-



1 – саморазвитие профессионального уровня; 2 – самостоятельность в приобретении и использовании новых знаний и умений; 3 – принятие организационно-управленческих решений и оценка их последствий; 4 – изменение профиля своей профессиональной деятельности; 5 – владение иностранным языком, как средством профессионального общения; 6 – публичные коммуникации; 7 – деловые коммуникации; 8 – управление командой проекта; 9 – управление корпоративными финансами для решения стратегических задач; 10 – разработка корпоративной стратегии; 11 – разработка организационных изменений;

12 – владение методами экономического анализа; 13 – владение методами стратегического анализа; 14 – использование количественных и качественных методов для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; 15 – обобщение и критическая оценка результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями; 16 – формулирование актуальных научных проблем; 17 – проведение самостоятельных исследований в соответствии с разработанной программой; 18 – представление результатов проведенного исследования в виде статьи; 19 – представление результатов проведенного исследования в виде отчета и презентации; 20 – применение современных методов обучения персонала; 21 – разработка учебных программ и методического обеспечения для развития персонала; 22 – осуществление найма и отбора персонала; 23 – осуществление контроля за использованием ресурсов; 24 – инициирование и проведение улучшения услуг, предоставляемых организацией.

Рисунок 5 – Профили ключевых компетенций менеджера

Результативность инвестиций в развитие ключевых компетенций менеджеров оценивается с позиций системного подхода, который предполагает применение моделирования и системы экономических показателей (для количественной оценки эффективности инвестиций).

Модель, учитывающая объем оказанных услуг вузом (инвестиций организации) и численность менеджеров организации может быть представлена двухфакторной мультипликативной моделью (1).

$$N = T \cdot \lambda^T, \quad (1)$$

где N – объем инвестиций в развитие ключевых компетенций менеджеров;
 T – среднесписочная численность менеджеров;
 λ^T – объем оказанных тренинговых услуг на одного менеджера.

Если в модель (1) ввести среднесписочную численность управленческого персонала, прошедшего в течение года обучение по тренинговым программам (T'), применив факторное моделирование, получим модель (2), показывающую зависимость объема инвестиций от уровня развития ключевых компетенций менеджеров

$$N = \frac{N}{T'} \cdot \frac{T'}{T} \cdot T = T \cdot \lambda^{T'} \cdot d, \quad (2)$$

где $\lambda^{T'}$ – объем образовательных услуг на одного менеджера, прошедшего обучение по тренинговым программам;
 d – доля менеджеров, прошедших тренинговое обучение, в общей численности управленческого персонала.

Общая оценка эффективности инвестиций организации в развитие ключевых компетенций менеджеров может быть получена на основе многофакторных мультипликативных моделей, в которых показатели эффективности инвестиций в развитие ключевых компетенций менеджеров являются факторами-сомножителями, а результативными – экономические показатели деятельности организации.

Применив факторное моделирование получим модель (3), которая позволяет выявить зависимость объема инвестиций в расчете на одного менеджера от повышения уровня развития ключевых компетенций менеджеров.

$$\lambda^T = \frac{N}{T} = \frac{N}{T'} \cdot \frac{T'}{T} \cdot \frac{F}{F} = \frac{T'}{T} \cdot \frac{N}{F} \cdot \frac{F}{T'} = d \cdot \lambda^{F'} \cdot Fv, \quad (3)$$

где F – стоимость основных средств организации;
 $\lambda^{F'}$ – фондоотдача;
 Fv – фондовооруженность в расчете на одного менеджера, прошедшего обучение по тренинговым программам.

Модель (3) показывает зависимость уровня производительности труда от развития ключевых компетенций менеджеров.

Развитие ключевых компетенций менеджеров организации на основе применения системы тренингов, в рамках стратегического партнерства «ООО ТК Энергострой – САФБД» позволило повысить уровень производительности труда в организации на 30 % (табл.3).

Таблица 3 – Эффективность применения системы тренингов в рамках стратегического партнерства «ООО ТК Энергострой – САФБД»

Показатели	2008	2009	Изменения
Объем выполненных работ в ценах 2008 года (тыс. руб.)	98 023	123 257	+ 25 234
Среднегодовая численность работников – всего (чел.)	126	121	-5
в т.ч. административно-управленческих работников (чел.)	18	16	-2
Выработка на одного работника (тыс. руб.)	778	1 018	+240
Количество претензий по выполненным работам (шт.)	15	6	- 9
Размер неустойки за нарушение сроков и требований к качеству выполненных работ (тыс. руб.)	230	56	- 174
Число менеджеров, прошедших обучение по всем тренинговым программам (чел.)	–	12	+ 12
Стоимость тренинговых услуг (тыс. руб.)	–	250	+ 250

Учитывая снижение деловой активности на рынке, рост конкуренции, отсутствие за анализируемый период инвестиций в основные средства, незначительный рост средней оплаты труда (на 9%), следует констатировать, что изменение показателей производительности труда, повышение качества выполняемых работ обусловлено развитием ключевых компетенций менеджеров.

Выводы и рекомендации

В процессе диссертационного исследования выполнен анализ теории и практики развития ключевых компетенций менеджеров. Поставлены и решены задачи по разработке методики развития ключевых компетенций менеджеров в системе стратегического партнерства «бизнес – высшая школа» с использованием тренинг-технологий, обеспечивающих развитие организации на основе триады «компетентность работников – компетентность менеджеров – компетентность организации».

На основе уточнения понятий «ключевые компетенции менеджеров» и «компетентность менеджеров» предложен подход к процессу развития ключевых компетенций менеджера в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», обеспечивающего достижение стратегических целей организаций и их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Разработана модель компетентности менеджеров, которая отличается выделением корпоративных функциональных компетенций, компетенций в смежных областях, компетенций проектного менеджмента, социальных компетенций. Для развития ключевых компетенций менеджеров обосновано применение тренинг-технологий, обеспечивающих трансформацию индивидуальных компетенций в ключевые компетенции менеджера.

чевые компетенции организации и получение синергетического эффекта. Разработана структурно-логическая модель реализации тренинг-технологии для формирования и развития ключевых компетенций менеджеров в рамках стратегического партнерства «бизнес – высшая школа», отличающаяся от известных применением принципов проектного менеджмента. Предложенная методика оценки результативности применения тренинг-технологий в соответствии с зонами ответственности менеджеров способствует осуществлению проактивного управления и достижения стратегических целей организации.

Результаты работы апробированы в организациях г. Новосибирска, что подтверждается справками о внедрении.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК

1. Черепанов А.В. Особенности и проблемы применения тренинг-технологий в развитии профессиональных компетенций управленческих работников // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2011. № 2 (0,7 п.л.)

2. Черепанов А.В. Формирование компетенций управленческих работников российских организаций // Сибирская финансовая школа 2010. № 6. (0,45 п.л.)

Основные статьи, опубликованные в сборниках научных трудов и материалах конференций

3. Чередникова Л.Е., Черепанов А.В. Современные образовательные технологии в формировании компетенций менеджера. // Методологические и методические проблемы усвоения знаний: Тезисы и материалы Межвуз. научной конференции. Новосибирск. Новосиб. Гос. акад. вод. транспорта, 2010. НГАВТ, 2010. С.143-150 (0,45 п.л. / автора 0,22 п.л.)

4. Черепанов А.В. Особенности подготовки менеджеров в Сибирской академии финансов и банковского дела // Современное образование: проблемы и перспективы в условиях перехода к новой концепции образования: Материалы междунар. науч.-практ. конференции. Томск: ТУСУР, 2009. С. 99-100 (0,25 п.л.)

5. Черепанов А.В. Совершенствование механизма реализации тренингов в системе развития компетенций управленческих работников // Новосибирск: САФБД, 2009. С. (1,3 п. л.)

6. Черепанов А.В. Формирование организационно-методических условий для развития компетенций менеджеров в процессе внедрения тренинг-технологий в вузе // По материалам межрегиональных науч. – практ. конференций: Сборник научных трудов Новосибирск: САФБД, 2008. С. (0,5 п.л.)

7. Фадейкин Г.А., Черепанов А.В. Интегральная тренинг-

программа в системе инновационно-активных специалистов в сфере менеджмента // *Инновационные подходы в совершенствовании информационно-образовательной среды: Материалы круглого стола*. Новосибирск. М.: Изд-во СГУ, 2008. С.153-162 (0,56 п.л. / автора 0,28 п.л.)

8. *Чередникова Л.Е., Черепанов А.В.* Подготовка менеджеров для отечественного бизнеса на основе методологии проектного подхода // *Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования: Материалы VII Всеросс. науч.-практ. конференции*. Челябинск: Информац. – изд. учеб. метод. центр «Образование» 2008. Ч. 4. С.74-83 (0,56 п.л. / автора 0,28 п.л.)

9. *Фадейкин Г.А., Черепанов А.В.* Интегральная тренинг-программа в системе инновационно-активных специалистов в среде менеджмента и бизнеса // *Информационно-образовательная среда: современные тенденции развития: Материалы Междунар. науч. - практ. конференции*. Новосибирск: СГУ, 2008. (0,44 п.л. / автора 0,22 п.л.)

10. *Фадейкин Г.А., Фадейкина О.А., Черепанов А.В.* Теоретические, методологические и психологические аспекты тренингового обучения в Сибирской академии финансов и банковского дела // *Психологические проблемы непрерывного профессионального образования: Сборник научных статей*. Новосибирск: САФБД, 2007. (1,2 п.л. / автора 0,6 п.л.)

11. *Тятенкова И.И., Черепанов А.В.* Актуальность формирования речевого поведения специалистов экономического профиля в Сибирском институте финансов и банковского дела // *Непрерывное профессиональное образование: Международный сборник научных статей*. Новосибирск: СИФБД, 2007. (0,3 п.л. / автора 0,15 п.л.)

12. *Тятенкова И.И., Фадейкин Г.А., Черепанов А.В.* Методические приемы, используемые при проведении тренингов и особенности их применения в Сибирском институте финансов и банковского дела // *Непрерывное профессиональное образование: Международный сборник научных статей*. Новосибирск: СИФБД, 2007. (1,25 п.л. / автора 0,62 п.л.)

Учебные пособия

13. *Никифорова Л.Е., Бовин А.А., Черепанов А.В.* Инновационный менеджмент: электронный учебное пособие. Регистрационное свидетельство № 21714. Номер государственной регистрации обязательного экземпляра – 0321100642. САФБД, 2011. (44 Мб / автора 14 Мб)

14. *Никифорова Л.Е., Мутамбара Э., Черепанов А.В.* Менеджмент: учеб. пособие. Дурбан (ЮАР): MANCOSA (PTY) LTD, 2010. Ч. 1 В. 226 с. (14,1 п.л. / автора 3,2 п.л.).

15. *Никифорова Л.Е., Филдз З., Черепанов А.В.* Деловое администрирование (Глобальная перспектива): учеб. пособие. Дурбан (ЮАР): MANCOSA (PTY) LTD, 2010. Ч. 3В. 140 с. (8,2 п.л. / автора 2,6 п.л.).

16. *Чередникова Л.Е., Черепанов А.В.* Менеджмент (учебное пособие). Новосибирск. САФБД, 2010., 408 с. (25,5 п.л. / автора 12,7 п.л.).

10 2

Научное издание

Черепанов Аркадий Владимирович

Развитие профессиональных компетенций менеджеров