

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/225TVN515.pdf>

DOI: 10.15862/225TVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/225TVN515>)

УДК 658.336

Корсакова Валентина Викторовна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет путей сообщения»

Россия, Москва¹

Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: korsakova_v@mail.ru

Зенина Надежда Николаевна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет путей сообщения»

Россия, Москва

Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: znn1@yandex.ru

Формирование индивидуальных программ развития управленческих компетенций по результатам оценки руководителей среднего звена транспортной компании

¹ 127994, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9, ауд. 2313

Аннотация. Статья посвящена вопросам, связанным с процессом формирования индивидуальных программ развития управленческих компетенций на основе результата оценки персонала, проведенной с помощью технологии ассесмент-центра в транспортной компании.

На основе обзора отечественных и зарубежных источников авторами были проанализированы различные подходы к определению понятия «компетенция», сформулировано рабочее понятие компетенции, выделены основные правила разработки компетенций, а также кратко описана технология популярного в настоящее время метода оценки персонала «Ассесмент-центр» для транспортной компании.

На основе проведенного анализа авторами была разработана модель компетенций для оценки руководителей среднего звена транспортной компании, предложен сценарий ассесмент-центра, созданы методические материалы, проведена оценка компетенций руководителей среднего звена.

Далее были описаны результаты, полученные по итогам проведенной оценки и формированию планов индивидуального развития руководителей среднего звена транспортной компании в рамках проекта, реализованного в текущем году.

На основе результатов оценки были разработаны предложения по формированию индивидуальных планов развития руководителей среднего звена, основанные на современных подходах к обучению взрослых.

В заключительной части статьи приводится описание обучающих мероприятий с использованием технологии Lego Serious Play и подводятся итоги исследования.

Ключевые слова: развитие персонала; обучение персонала; компетенция; поведенческий индикатор; шкалы оценки; ассесмент-центр; сценарий центра оценки; критерии оценки; модель компетенций; кластер компетенций; управленческие компетенции; методы развития персонала; цикл Колба; индивидуальный план развития; Lego Serious Play.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Корсакова В.В., Зенина Н.Н. Формирование индивидуальных программ развития управленческих компетенций по результатам оценки руководителей среднего звена транспортной компании // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/225TVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/225TVN515

Мир вокруг нас стремительно изменяется. Организации вынуждены приспосабливаться к динамичной внешней среде, осваивая новые продукты, услуги и рынки, покупая новое оборудование и технологии. Однако, ключевым фактором во все времена был и остается человеческий капитал. И те организации, которые инвестируют в свой человеческий капитал, обладают более серьезными конкурентными преимуществами.

Основным фактором, непосредственно влияющим на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала любой современной компании, является система развития персонала. Основная цель развития персонала - формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования компании в долговременной перспективе.

Особое внимание в системе развития персонала должно быть уделено развитию менеджеров всех уровней управления. По мнению Армстронга, способность организации осуществлять свои стратегии в свете решающих для нее факторов успеха (инноваций, качества, затрат, руководства и т.п.) во многом зависит от того, удовлетворяют ли менеджеры, выращенные в организации, ее особым требованиям и условиям [1, С. 504]. Способны ли эти менеджеры адаптироваться в быстро меняющейся среде, а также способствовать адаптации своих сотрудников в условиях рыночных изменений и жесткой конкурентной борьбы. Очевидно, что такие способности могут проявляться только в тех организациях, которые обеспечивают широкие возможности для развития персонала. Таким образом, проблема формирования индивидуальных планов развития руководителей на данный момент является *актуальной*.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации. Оно представляет собой постоянный, непрерывный процесс совершенствования профессиональных и личностных качеств сотрудников, который в современных условиях позволяет улучшить их работу, подготовить сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Развитие персонала предполагает его качественное изменение, выражающееся в смене шаблонов поведения сотрудника, его внутреннего состояния, появлении у него новых целей и функций, профессионально-квалификационных параметров. Это изменение приводит к тому, что свойства и возможности персонала становятся лучше приспособленными к решению новых, все более сложных задач, то есть в конечном итоге росту производительного и образовательного потенциала сотрудников компании.

Развитие персонала обычно включает комплекс таких мер, как: *профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, ротация кадров, работа с кадровым резервом, организацию адаптации*, а также *планирование карьеры сотрудников*. Цель данных мероприятий - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с целями бизнеса и стратегией развития компании, а также формирование внутреннего кадрового резерва.

Традиционным методом определения потребности в профессиональном развитии является *оценка персонала с подготовкой индивидуальных планов развития*.

Настоящее исследование было проведено в рамках паспорта специальности 05.02.22 «Организация производства (транспорт)» и области исследования: разработка и реализация принципов производственного менеджмента, включая подготовку кадрового обеспечения и

эффективность форм организации труда. *Целью исследования* является подведение итогов проекта оценки руководителей среднего звена транспортной компании, разработка на основе результатов оценки рекомендаций по формированию развивающих мероприятий, способствующих повышению уровня управленческих компетенций до базового и формирование индивидуальных планов развития.

Сегодня существует много методов оценки персонала. Однако, в последнее время наиболее популярной стала технологи ассесмент-центра, которая является наиболее валидной по сравнению с другими методами.

Ассесмент-центр (Центр оценки) – это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников с целью выявления уровня развития их профессионально важных качеств и определения потенциальных возможностей, в который одновременно вовлечено несколько оцениваемых участников, выполняющих ряд упражнений. За кандидатами наблюдают специально обученные ассесоры, определяющие их эффективность по заранее заданным критериям, предопределенным требованиями работы [2].

Ассесмент-центр может использоваться как для оценки потенциала кандидатов при приеме на работу, так и при планировании внутренних продвижений, при отборе кандидатов в кадровый резерв и при формировании программ обучения и развития менеджеров. При этом количество участников ассесмент-центра ограничено и составляет обычно от 4 до 12 человек, а продолжительность процедур — от одного до трех дней.

В основе технологии ассесмент-центра лежат правила, установленные Американской психологической ассоциацией, Международным конгрессом по методам ассесмент-центра и Британским психологическим обществом [2, С. 17-18]:

1. В ходе ассесмент-центра оценивается несколько заранее выбранных и описанных критериев, которые принято называть компетенциями, или факторами успешности на той или иной позиции.
2. Одновременно используются несколько инструментов. Каждая компетенция должна быть оценена с помощью как минимум двух из них, что позволяет повысить надежность получаемых результатов.
3. Одновременно оцениваются несколько человек. Оказавшись в условиях, требующих взаимодействия, оцениваемый демонстрирует такие способности, как умение работать в команде, оказывать влияние на других, вести за собой и т.д.
4. Каждого человека оценивают несколько наблюдателей. Расписание мероприятия составляется таким образом, чтобы в каждом упражнении с кандидатом работал новый наблюдатель, что позволяет хотя бы частично устранить субъективность человеческой оценки.
5. Оценку проводят специально обученные наблюдатели – это дает уверенность в том, что они одинаково используют технологию ассесмент-центра.
6. Цель упражнений – оценить компетенции оцениваемых, то есть во главу угла поставлен набор критериев, или компетенций, необходимых для успешной работы на определенной должности.
7. Содержание упражнений должно быть релевантно профессиональной деятельности сотрудника. Перед человеком необходимо поставить типичные для данной должности задачи.

В 2013 году в нашей стране по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» также был разработан Российский стандарт центра оценки, который нашел поддержку профессионального сообщества².

Для реализации в компании проекта оценки персонала по технологии ассесмент-центр необходимо пройти следующие этапы:

- определиться с целями оценки;
- разработать набор критериев (модель компетенций, специфичную для данной компании);
- разработать дизайн центра оценки (подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, сценарий, расписание);
- провести организационную подготовку (помещения, оборудование и необходимые документы);
- подготовить группу оценщиков — отобрать и обучить;
- провести ассесмент-центр;
- подготовить индивидуальные отчеты и дать обратную связь участникам;
- проанализировать полученные результаты и разработать дальнейший план действий.

К настоящему времени профессиональным сообществом разработано достаточно много оценочных процедур, типовых упражнений и заданий для проведения ассесмент-центра, которые можно найти в специальной литературе и адаптировать под нужды конкретной компании. Однако иногда приходится разрабатывать специальные упражнения, выбор которых определяется целями оценки (отбор кандидатов, определение потребности в обучении, формирование кадрового резерва), характером оцениваемой деятельности (производство, продажи и т.п.), спецификой оцениваемых компетенций. Например, в процессе ассесмент-центра участникам может быть предложено подготовить и провести презентацию, в составе группы выполнить небольшой проект, поработать с документами, выполнить тестовые задания, ответить на вопросы интервью, принять участие в групповых дискуссиях, ролевых и имитационных играх, моделирующих производственные, управленческие и др. ситуации. Также могут быть использованы квалификационные тесты (тесты профессиональных умений) и бизнес-кейсы.

Критерии оценки и оценочные листы также разрабатываются исходя из особенностей деятельности компании и требований к конкретной должности.

В соответствии с потребностями организации и целями проведения ассесмент-центра его результаты могут быть представлены двумя способами:

- в виде индивидуальных заключений по каждому участнику (профили профессионально важных качеств, индивидуальные балльные профили, психологические портреты, характеристики, рекомендации);

² Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] // Национальная конфедерация развития человеческого капитала. – Электрон. Дан. – М., 2013. – URL: http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/standart/ (дата обращения: 18.08.2015).

- в виде обобщенного аналитического отчета (включающего ранжированные списки участников, списки наиболее успешных рабочих групп, рекомендации по формированию эффективных проектных групп) и базы данных.

Безусловными преимуществами ассесмент-центра являются высокая точность оценки коммуникативных и деловых навыков, управленческого потенциала участников и высокая прогностичность полученных результатов. Это достигается благодаря тому, что в процессе ассесмент-центра оценивается реальное рабочее поведение в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

В 2014-2015 годах авторы были участниками масштабного проекта по оценке потребностей в развитии руководителей среднего звена одной из крупных московских транспортных компаний. В качестве инструмента оценки заказчиком была выбрана технология ассесмент-центра, а конечной целью данного проекта было составление планов индивидуального развития руководителей среднего звена. Технология ассесмент-центра для оценки управленческих компетенций руководителей среднего звена в данной компании ранее не использовалась.

Таким образом, в рамках данного проекта заказчиком были поставлены следующие задачи:

- описание согласованных с заказчиком компетенций, по которым будет производиться оценка персонала заказчика;
- разработка дизайна ассесмент-центра;
- проведение оценочных мероприятий;
- написание персональных отчетов по результатам оценки;
- персональная обратная связь участникам оценки;
- разработка индивидуальных планов развития по итогам оценочных мероприятий.

Перейдем к описанию данного проекта и полученных в ходе него результатов. Как уже было сказано выше, целью оценки являлось выявление потенциала руководителей среднего звена и составление индивидуальных планов развития по результатам оценки.

Оценка персонала предполагает наличие *критериев*, по которым она будет проводиться, т.е. формализованных параметров изучаемого объекта, которые должны быть исследованы для достижения целей оценки.

Эти критерии должны отражать особенности оцениваемого сотрудника: его индивидуально-личностные и профессиональные качества, способности, умения и т.п. Для обозначения этих характеристик, в особенности их поведенческого компонента (т.е. того, как эти качества проявляются в поведении) в литературе используется понятие *компетенции*, которому посвящено большое количество научных трудов, в том числе и статей (например, А.В. Овчинников [3], И.В. Пахлова [4], В.А. Козырев, В.В. Корсакова, А.В. Кургузова [5] и другие).

Существует большое количество определений термина «компетенция». Так, например, С. Уидет и С. Холлифорд выделяют две основополагающие темы, порождающие противоречия в определении компетенций [6, С. 3]:

- определение компетенции через описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, т.е. способность работника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации;

- определение компетенции через описание поведения, т.е. как основной характеристики личности, обладатель которой способен добиваться высоких результатов в работе.

Спенсер и Спенсер определяют компетенцию как базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнения в работе или в других ситуациях [7, С. 9]. Они выделяют в структуре компетенции следующие компоненты:

- мотивы - устойчивые и относительно постоянные ценностные диспозиции личности [8, С. 38], оказывающие влияние на выбор поведения;
- психофизиологические свойства – склонности к определенному поведению или способу реагировать на различные ситуации или информацию (например, самоконтроль, самоуверенность, выносливость, решительность и т.п.);
- Я-концепция – установки, ценности или образ-Я человека;
- знания – информация, которой располагает человек в определенных содержательных областях;
- навыки – способности выполнять определенную физическую или умственную работу, которые могут быть как скрытыми от наблюдения (например, способность к дедуктивному мышлению) или видимыми (например, активное слушание).

Очевидно, что каждый из описанных компонентов понимаемой таким образом компетенции требует существенно различных методов оценки, что нередко создает сложности с подбором инструментария оценки. Поэтому, с точки зрения авторов для нужд центра оценки больше подходит концепция, в рамках которой компетенции понимаются прежде всего, как ключевые модели поведения.

Обобщая выше сказанное, авторы предлагают принять следующее рабочее определение компетенции:

Компетенция – выраженная в поведенческих терминах совокупность личностных характеристик, способностей, знаний, навыков и мотивационных компонент, обеспечивающих эффективность сотрудника в определенном аспекте управленческой / профессиональной деятельности.

Компетенция проявляется в наборе поведенческих стереотипов, которые представляют собой факторы успешности на определенной позиции в компании и помогают человеку добиваться высоких результатов в работе [2, С. 35].

Для эффективного использования, компетенции объединяют по общим признакам в группы и блоки, которые в свою очередь образуют так называемую модель компетенций.

Модель компетенций – это набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач или работнику для выполнения определенной работы. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала отдела или конкретных должностей, ведущих к достижению специальных целей.

Как правило, набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

Стандартная модель включает в себя следующие элементы [6, С. 15]:

1. *Кластеры компетенций* - наборы тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке).
2. *Сами компетенции*.
3. *Уровни компетенций* – степени проявления сотрудником конкретной компетенции.
4. *Индикаторы поведения* - наблюдаемые элементы поведения человека, указывающие на наличие у него определенных знаний, навыков, умений, опыта и убеждений (которые еще называют психологическими установками).

Таким образом, модель компетенций представляет собой структурированный набор компетенций и соответствующих индикаторов. Каждая компетенция из модели детализируется собственным набором индикаторов, которые описывают проявления компетенций сотрудников, являясь требованиями к наличию какого-либо элемента компетенции.

Крайне важно, чтобы включаемые в модель компетенций элементы (компетенции, индикаторы) отвечали ряду требований:

- определенность (не должно быть двояких толкований компетенций / индикаторов, не должно быть дублирования требований к знаниям и навыкам в рамках различных компетенций / индикаторов);
- количественная измеримость, т.е. должна существовать возможность оценки компетенции по определенной шкале (с этой целью для каждого уровня развития компетенции должны быть четко сформулированы поведенческие индикаторы, которые позволяют четко разграничивать разные уровни);
- количество ключевых компетенций должно соответствовать числу Миллера (7 ± 2) (при большем количестве задача развития всех компетенций у одного человека становится трудно реализуемой);
- описание компетенции и ее уровней должно быть сформулировано в терминах поведения, которое можно наблюдать (следует избегать формулировок «способен, хочет, может» и подобных);
- в описании уровней следует избегать оценочных категорий («неудовлетворительно», «ниже ожидаемого» и т.п.);
- отражение особенностей деятельности организации;
- ясность и однозначность для понимания всеми сотрудниками, работающими в компании.

Для того чтобы разработать модель компетенций, следует для начала выделить и точно описать каждую из компетенций, которые требуются для эффективной деятельности. Затем компетенции необходимо правильно шкалировать, то есть определить уровни их развития.

Существуют определенные требования к шкалированию компетенций [9]:

- Необходимо определить количество уровней развития компетенций. Рекомендуется выделять не более 5-6 уровней.
- Каждый уровень должен иметь название и быть описан в терминах конкретных поведенческих индикаторов, то есть моделей поведения, которые поддаются непосредственному наблюдению и описанию.

- Между уровнями одной и той же компетенции должно быть очевидное качественное разграничение.
- Более высокие уровни, как правило, включают более низкие уровни. Это правило не является жестким, поэтому в реальной жизни возможны разные варианты.
- Для каждой компетенции необходимо определить негативные поведенческие индикаторы, т.е. модели поведения, которые свидетельствуют об отсутствии у сотрудника необходимой компетенции.

В рамках описываемого авторами проекта определение набора ключевых компетенций осуществлялось совместно с заказчиком. Им были предоставлены следующие материалы: описание стандартов деятельности компании, набор поведенческих индикаторов, а также пакет должностных инструкций руководителей среднего звена, которые должны были участвовать в ассессмент-центре. На основе предложенных материалов одним из авторов был разработан следующий набор компетенций, который впоследствии был утвержден заказчиком (табл. 1).

Таблица 1

Описание компетенций руководителей среднего звена (источник: составлено авторами)

Кластер	Компетенция	Описание компетенции
	Управление исполнением	Умение брать на себя ответственность за деятельность своих подчиненных, делегировать полномочия, обеспечивать обратную связь
Командное лидерство	Организация командной работы	Умение и желание работать совместно с другими членами команды, конструктивное взаимодействие в команде
	Лидерство как стиль руководства	Организация взаимодействия внутри команды, мотивация участников команды
	Нацеленность на результат	Способность сосредоточиться на желаемых результатах своей и командной работы
	Развитие сотрудников	Умение делегировать ответственность, умение давать обратную связь, помогая работникам в развитии их способностей, и поощрять их профессиональный рост и развитие

Шкала оценки компетенций была описана в уровневом формате (табл. 2).

Таблица 2

Описание шкалы оценки компетенций (источник: презентация компании «Альмен Консалтинг» 2009-2010 гг.)

Шкала оценки	Описание уровня развития
3 Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции.• Руководитель способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.• Руководитель способен предвидеть и предусмотреть проблемы, выступает со стратегическими инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции.• Руководитель способен быть примером для подражания, стимулировать развитие указанных знаний, навыков, у коллег и подчиненных, т.е. «транслировать компетенцию».
2 Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Руководитель освоил данную компетенцию в достаточной степени для эффективной деятельности на рабочем месте. Он успешно применяет ее в подавляющем большинстве стандартных ситуаций.
1 Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Руководитель находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе.• У руководителя отсутствуют отдельные знания или навыки по данной компетенции, либо развиты не достаточно, для эффективной управленческой деятельности
0 Недостаточный уровень	<ul style="list-style-type: none">• Руководитель не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

После того, как описание ключевых компетенций было согласовано с заказчиком, авторами были подобраны инструменты оценки компетенций. При составлении матрицы оценки компетенций (табл. 3) соблюдался принцип: каждая компетенция должна быть оценена не менее 2-х раз с помощью разных инструментов оценки.

Таблица 3

Матрица оценки компетенций (источник: составлено авторами)

<i>Наименования</i> заданий	Индивидуальное упражнение	Ролевая игра 1	Групповая дискуссия 1	Ролевая игра 2	Групповая дискуссия 2	Кейс	Групповая игра
Компетенции							
Управление исполнением	X	X		X			
Лидерство как стиль руководства			X		X		
Нацеленность на результат						X	X
Организация командной работы			X				X
Развитие сотрудников				X		X	

После разработки матрицы оценки компетенций, авторами совместно с другими участниками проекта были подобраны упражнения, в процессе выполнения которых может быть произведена оценка ключевых компетенций (таблица 4). Большая часть упражнений была взята из уже имеющегося банка упражнений и адаптирована под цели оценки. А для оценки компетенции «Нацеленность на результат» одним из авторов была специально разработана игра «Авария на заводе химических реактивов».

Таблица 4

Описание упражнений (источник: составлено авторами)

Тип упражнения	Название упражнения	Описание упражнения	Время, отводимое на упражнение, в мин.
Индивидуальное задание	Уборка офиса	Участники индивидуально составляют письменный план уборки учебного класса	50
Ролевая игра 1	Уборка офиса. Постановка задачи	В процессе подготовки участники формулируют рабочие задания каждому подчиненному, а затем ставят подчиненным задачи	40

Тип упражнения	Название упражнения	Описание упражнения	Время, отводимое на упражнение, в мин.
Групповая дискуссия	Поездка в Египет	Участники в ходе совещания должны распределить между отделами ограниченное количество путевок	60
Ролевая игра 2	Командировка	Руководитель должен сформулировать задание на командировку для сотрудника, которого ему пришлось лишить заслуженного поощрения	50
Групповая дискуссия 2	Экстремальный туризм	Участникам в ходе групповой дискуссии необходимо выработать стратегию своего спасения и подготовиться к переговорам с местным племенем	60
Кейс	Новый сотрудник	Руководитель должен составить рекомендации для своего нового сотрудника по взаимодействию с важным клиентом	45
Групповая игра	Авария на заводе химических реактивов	Участникам необходимо разработать и реализовать план по устранению последствий аварии	60

Затем было составлено расписание ассессмент-центра. В процессе составления расписания помимо основных упражнений было предусмотрено время на вступительное слово ведущего, разогревающее упражнение, интервью после упражнений, обратную связь в конце дня, а также на два кофе-брейка по 15 минут и обеденный перерыв. В расписании также было предусмотрено, что некоторые задания могут выполняться параллельно в двух подгруппах. Поэтому организационная подготовка включала такую организацию пространства, которая позволяла бы изолировать рабочие подгруппы одну от другой. В итоге продолжительность ассессмент-центра составила 1 день.

Команда наблюдателей состояла из 9 человек, имеющих опыт проведения бизнес-тренингов. Перед проведением ассесмент-центра для них был проведен специальный однодневный тренинг, в ходе которого наблюдатели практиковались в технологии оценочных процедур и знакомились с правилами поведения наблюдателей в процессе проведения ассесмент-центра. В течение каждого дня ассесмента одновременно работали 6 человек, включая одного ведущего. Таким образом, было соблюдено правило: каждая компетенция была оценена минимум два раза в ходе разных упражнений разными наблюдателями.

Технология оценки включает в себя следующие элементы [2, С. 92]:

- наблюдение за поведением;
- описание поведения;
- классификация единиц поведения относительно индикаторов компетенций;
- оценка компетенций;
- обратная связь.

По ходу выполнения упражнения наблюдатели описывали демонстрируемое поведение и высказывания участников, параллельно проводилась видеозапись. В тех упражнениях, где наблюдатель брал на себя выполнение одной из ролей в ролевой игре, описание поведения происходило после окончания упражнения. После некоторых упражнений были предусмотрены интервью с участниками, призванные помочь наблюдателю подтвердить или опровергнуть свою оценку поведения участника, а также дать участнику возможность отреагировать свои эмоции после выполнения упражнения.

Для упрощения процесса оценки были разработаны специальные оценочные бланки для каждого упражнения, в которых поведенческие индикаторы были сгруппированы по уровням шкалы оценки компетенции. После завершения упражнений и интервью наблюдатели заполняли оценочные бланки, выделяя в них поведенческие индикаторы, продемонстрированные оцениваемым участником.

В ходе одного упражнения участник нередко демонстрирует поведение, относящееся к разным уровням компетенции. Поэтому в процессе выставления оценок наблюдатели пользовались таблицей 5, в которой отражаются оценки компетенции в зависимости от соотношения позитивных и негативных индикаторов, относящихся к разным уровням одной компетенции.

Таблица 5
Зависимость оценки компетенции от проявления поведенческих индикаторов разных уровней (источник: составлено авторами)

Проявление поведенческих индикаторов	Оценка компетенции
Отчетливо видны все или практически все индикаторы 3 уровня. Налицо все индикаторы 2 уровня. Отсутствуют индикаторы 0 и 1 уровня.	3*>
Отчетливо прослеживаются некоторые индикаторы 3 уровня. Налицо все индикаторы 2 уровня. Отсутствуют индикаторы 0 и 1 уровня.	2.5 *
Налицо все или практически все индикаторы 2 уровня. Практически не наблюдаются индикаторы 1 уровня. Отсутствуют индикаторы 0 уровня.	2
В равной мере присутствуют индикаторы как 1, так и 2 уровня. Отсутствуют индикаторы 4, 3, и 0 уровня.	1.5
Большинство индикаторов соответствует 1 уровню и позволяет сделать вывод о недостатке компетентности. В незначительной степени могут присутствовать позитивные индикаторы. Отсутствуют индикаторы 4, 3, 2, и 0 уровня.	1
Присутствует ряд индикаторов 1 уровня. В то же время отчетливо видны некоторые индикаторы 0 уровня. Отсутствуют позитивные индикаторы (2 и 3 уровня).	0.5
Налицо разнообразные и отчетливые индикаторы 0 уровня, говорящие об отсутствии компетентности. Отсутствуют позитивные индикаторы (2 и 3 уровня).	0

Примечания:

- Все оценки выше «2.0» ставятся при наличии всех или практически всех индикаторов 2-го уровня.
- Если участник проявляет индикаторы 3-го уровня, но при этом не показывает часть индикаторов 2-го уровня, можно говорить, к примеру, об оценке «1.5», но в примечаниях отметить элементы 3-го уровня.

После выставления оценки наблюдатели должны были давать краткие комментарии, в которых приводились обоснования этой оценки.

В конце дня, когда все упражнения заканчивались, все участники и наблюдатели собирались вместе в одном помещении для обратной связи, подведения итогов прошедшего дня и знакомства с дальнейшими планами. Сначала ведущий ассессмент-центра рассказывал участникам о том, в каком мероприятии они участвовали, какие компетенции оценивались и каким образом. Затем участники заполняли формы самооценки, выставя самим себе оценки по каждой компетенции. После этого участникам предлагалось рассказать о своих впечатлениях от проведенного мероприятия. Это позволяет участникам снять психологическое напряжение, накопившееся в процессе оценочных мероприятий. Потом участникам сообщалось, когда они смогут получить обратную связь по итогам оценки.

После того, как участники расходились, наблюдатели согласовывали свои оценки в случае наличия у них разногласий и заполняли итоговый журнал. Если разногласия носили существенный характер, то наблюдатели для снятия противоречий обращались к видеозаписи.

Все материалы ассесмент-центра (бланки заданий и черновики, оценочные бланки и записи индикаторов поведения участников) аккуратно складывались и передавались ведущему ассесмент-центра для составления индивидуальных отчетов по каждому участнику. Впоследствии все материалы вместе с индивидуальными отчетами передавались заказчику.

Отчет содержал следующие разделы:

- введение, в котором отражались общие моменты (содержание отчета, его структура, предназначение отчета, методы оценки);
- описание шкалы оценки компетенций;
- описание компетенций с итоговыми баллами, полученными по результатам оценки;
- диаграмма, отражающая уровня развития компетенций;
- описание сильных сторон оцениваемого и сторон, требующих развития;
- рекомендации по обучению.

После того, как отчеты были готовы, проводились специальные встречи с оцениваемыми для предоставления им обратной связи по результатам ассесмент-центра и составления индивидуальных планов развития.

Индивидуальный план развития имел следующую структуру:

- общие сведения (фамилия, имя и отчество оцениваемого, структурное подразделение, в котором он работает, вышестоящий руководитель);
- оценочная шкала компетенций;
- результаты оценки и самооценка компетенций;
- перечень компетенций, требующих развития;
- цели развития;
- план развития, включающий в себя описание развивающих действий и сроки по каждой компетенции, требующей развития.

Индивидуальные планы развития составлялись оцениваемыми вместе с наблюдателями после ознакомления с индивидуальным отчетом по результатам оценки и получения обратной связи.

В процессе предоставления обратной связи наблюдателям, опираясь на конкретные примеры поведения, приходилось разъяснять участникам, почему их самооценка уровня развития компетенций отличается от оценок, выставленных наблюдателями. Иногда участники реагировали достаточно болезненно. В то же время, многие из участников относились к составлению индивидуальных планов развития достаточно формально, пытаясь переложить ответственность за составление собственного плана развития на наблюдателей.

Затем авторами был произведен общий анализ результатов ассесмент-центра. Всего за 8 дней было оценено около 100 человек. После обобщения полученных на основе оценочных мероприятий данных были получены следующие результаты (таблица 6).

Таблица 6

Анализ результатов оценки по уровням компетенций (источник: составлено авторами)

Наименование компетенции	Распределение оценок по уровням, %			
	0,5 балла	1 балл	1,5 балла	2 балла
Управление исполнением	0	46	51	3
Организация командной работы	3	51	40	6
Лидерство как стиль руководства	0	29	68	3
Нацеленность на результат	0	40	48	12
Развитие сотрудников	0	29	65	6

Из представленных данных можно сделать вывод, что значительная доля оцениваемых руководителей практически по всем пяти компетенциям продемонстрировала в ходе ассессмент-центра результаты, соответствующие уровням ниже базового. С точки зрения авторов такая ситуация может объясняться тем, что руководители среднего звена в данной компании имеют базовое техническое образование. Большая часть руководителей не имеет дополнительного управленческого образования и опирается только лишь на свой опыт руководящей работы. Это означает, что для приведения уровня компетенций руководителей к базовому требуются специальные развивающие мероприятия, включающие в себя обучение управленческим навыкам.

На основе полученных оценок по компетенциям, а также на основе анализа сильных и слабых сторон для каждого сотрудника авторами был предложен ряд обучающих мероприятий, описанных в таблице 7. Также нами были проанализированы пожелания самих сотрудников, которые были отражены в их индивидуальных планах развития.

Таблица 7

Рекомендуемые обучающие мероприятия (тренинги) (источник: составлено авторами)

Наименование тренингов	Количество сотрудников, которым был рекомендован данный тренинг, %	Количество сотрудников, которые указали данный тренинг в своем ИПР, %
Делегирование полномочий	89	17
Навыки предоставления обратной связи и развитие сотрудников	86	3
Эффективное взаимодействие с подчиненными	100	49
Лидерство в команде	80	60
Тайм-менеджмент	37	9
Мотивация достижений	71	12
Эффективные деловые коммуникации	29	0
Ситуационное руководство	3	6

Хотелось бы отметить, что многие сотрудники предпочли в своих индивидуальных планах развития совсем не указывать никаких обучающих мероприятий.

Такому явлению есть несколько объяснений [10], среди основных отметим:

1. Отсутствие мотивации к обучению.
2. Отсутствие осознанной связи между обучением и повышением личной эффективности.

3. Сопротивление изменениям.
4. Неадекватность контента и формы обучения целям, задачам, интересам обучаемого.

Вместе с тем, в настоящее время представляется очевидным, не требующим доказательств закон успешной бизнес-адаптации, сформулированный Рег Ревансом в книге «АБС обучения действием»: «Организация (и сотрудники) будут процветать до тех пор, пока темп её обучения будет выше (или равен) темпу изменения внешней среды» [11, р. 54].

А. Мамфорд [1, С. 505] предположил, что для создания эффективности системы повышения квалификации руководителей необходимо объединить три элемента:

- саморазвитие – понимание того, что работники могут учиться, но что инициативу должен проявлять работник;
- повышение квалификации, проводимое организацией - разработка систем официального повышения квалификации;
- повышение квалификации, проводимое высшим руководством – те действия, которые по отношению к другим проявляет вышестоящий руководитель, чаще всего они касаются реальных проблем в работе.

Мамфорд также отмечает, что менеджеры мыслят в терминах деятельности, а не возможностей обучения, и поэтому: «Наша основная забота должна состоять в том, чтобы облегчить обучение через понимание реальных потребностей работы менеджеров, а не пытаться навязать отвлеченные процессы повышения квалификации». Он предполагает, что формальные процессы повышения квалификации руководителей не всегда работают так эффективно, как нам хотелось бы, потому что: «Мы делаем слишком сильный акцент на планировании и предоставляем менеджерам мало возможностей осознать свой предыдущий опыт и затем опираться на него».

В связи этим авторами было предложено при формировании планов развивающих мероприятий, нашедших отражение в индивидуальных планах развития руководителей среднего звена, опираться на основные положения андрогогики как науки, описывающей закономерности обучения взрослых людей, использовать прежде всего активные методы обучения, которые хорошо зарекомендовали себя в том числе и при обучении будущих менеджеров [12], а также широко применяемую за границей и постепенно открываемую нашими специалистами технологию Lego Serious Play.

Для повышения эффективности повышения квалификации руководителей транспортной компании авторы использовали андрагогическую модель организации обучения, в рамках которой обучающийся несет ответственность за определение области обучения, выбор методов и форм, планирование сроков, а также за оценку полученных результатов. Обучающиеся выступают в качестве основной «движущей силы» обучения, учатся друг у друга, в то время как преподаватель играет роль координатора процесса, «архитектора», создающего новые форм, методы и возможности.

Для реализации данного подхода были разработаны программы обучения, направленные на повышение компетенций руководителей транспортной компании, отвечающих требованиям:

- цикличность обучения;
- индивидуальный подход в сочетании с групповыми методами обучения;
- краткосрочное обучение;

- обучение через действие;
- самооценка и саморазвитие.

В таблице 8 представлено описание программ развития компетенций руководителей транспортных компаний, разработанных по результатам проведенного Ассесмент-центра.

Таблица 8

**Программы развития компетенций руководителей транспортной компании
(источник: составлено авторами)**

Наименование учебной программы	Аннотация учебной программы
1. Личная эффективность.	<p>Коммуникативная компетентность руководителя: Четыре закона коммуникации для руководителя, модель эффективной коммуникации, критические элементы процесса коммуникации. Выбор стиля руководства в зависимости от степени зрелости подчиненных. Четыре стиля. Коммуникация по вертикали. Взаимодействие руководитель – подчиненный. Коммуникация по горизонтали. Моделирование типичных и наиболее проблемных ситуаций в общении.</p> <p>Тайм-менеджмент: Индивидуальные особенности восприятия времени; их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования. Традиционные источники временных потерь. Технический инструментальный эффективного планирования времени. Эффективное межличностное взаимодействие. Основы стресс-менеджмента.</p> <p>Тренинг мотивации достижений.</p>
2. Взаимодействие с подчиненными.	<p>Лидерство в команде: личные качества и мотивация лидера; элементы влияющего поведения; статус и авторитет. Ассертивный сценарий. Приемы уверенного поведения. Основные техники манипуляции. Способы защиты от некорректных тактик воздействия. Алгоритм реакции на психологическую атаку. Проблемы командной работы. Поляризация группы. Эскалация приверженности. Как действовать в трудных ситуациях.</p> <p>Мотивация и управление поведением подчиненных: психологические основы управления поведением; структура мотивационной сферы сотрудника; выбор стимулов для конкретного сотрудника.</p> <p>Эффективное взаимодействие с подчиненными: управленческий цикл, четыре области варьирования при планировании и управлении исполнением; инструменты планирования; управление исполнением, делегирование, ловушка "обратного делегирования, треугольник стилей руководства; ситуативное руководство, мотивация, контроль.</p>
3. Развитие подчиненных.	<p>Делегирование полномочий и постановка задач подчиненным: планирование времени и работ подчиненных; методика постановки задач подчиненным и система контроля; ситуационное лидерство;</p>

	делегирование полномочий, мотивация, развитие и поощрение самостоятельности подчиненных. Обратная связь и развитие подчиненных: принципы и правила обратной связи, работа с трудными ситуациями в процессе обратной связи, выбор и организация методов по развитию подчиненных: менторинг, коучинг, наставничество. Тренинг мотивации достижений у подчиненных: что такое мотивация достижения и как она формируется; формулирование и способы конкретизации цели; планирование способов достижения целей; выявление препятствий на пути к достижению цели.
4. Развитие персонала.	Разработка программы тренинга на основе выявленных потребностей в обучении. Подбор и разработка упражнений для тренинга. Проведение тренинга. Цикл Колба. Фасилитация. Ассертивность. Обратная связь. Работа с видеозаписями. Работа с трудными участниками. Поддержание групповой динамики. Оценка эффективности обучения. Модель Киркпатрика.
5. Процессное управление персоналом. Регламентация процессов УП.	Моделирование бизнес-процессов по управлению персоналом (УП) в соответствии с целевой моделью процессов УП в программном обеспечении «Business Studio 4.0». Составление регламентов процессов УП.
6. Кадровый резерв: планирование, организация, мотивация, эффективность.	Система работы с кадровым резервом. Оценка резервистов с целью определения ближайшей зоны развития и планирования развивающих мероприятий. План индивидуального развития - как основной инструмент управления карьерой сотрудника. Методы работы с резервом. Работа с молодыми специалистами - внешний кадровый резерв. Мотивация развития кадрового резерва. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Программы рассчитаны на 40 часов и скомбинированы таким образом, что позволяют целевым образом развивать не более двух компетенций за один цикл. При составлении программ учитывалась частота проявления парных комбинаций компетенций. Такой подход позволяет максимально учитывать индивидуальные задачи развития компетенций с групповой организацией обучения.

В каждой из предлагаемых программ использованы технологии обучения, позволяющие реализовать цикл Д. Колба. Дэвид Колб разработал повторяющийся цикл, необходимый для приобретения новых навыков у взрослых обучаемых, включающий четыре этапа:

1. Конкретный опыт.
2. Рефлексивные наблюдения.
3. Абстрактная концептуализация.
4. Активное экспериментирование.

Первый этап в цикле Д. Колба имеет особое значение. В соответствии с данными последних исследований, опыт образует до 80% знаний взрослого человека. На базе этого опыта человек ежедневно решает множество профессиональных и бытовых задач, он ему доверяет, он привык действовать по определенному стереотипу, обусловленным многократным повторением опыта. Обучаемый не склонен менять сложившиеся стереотипы в принятии решений до тех пор, пока не убедится в недостаточности или неадекватности имеющегося опыта для решения актуальных задач. На первом этапе обучаемым предлагается принять

решение в ситуациях, которые предполагают проявление определенной компетенции, исходя из существующего опыта. Зафиксированный опыт в принятии решения позволяет перейти на следующий этап цикла - рефлексивное наблюдение.

На этапе рефлексивного наблюдения в результате личных и групповых размышлений над опытом принимаются самые главные решения: насколько эффективен существующий опыт при решении данной категории задач, в каком направлении его следует развивать. Формируется мотивация к обучению. Этап рефлексивного наблюдения значительно повышает уровень усвоения теоретического материала, который предлагается обучаемым на следующем этапе цикла обучения - абстрактной концептуализации.

На этапе абстрактной концептуализации обучаемый приобретает знания по альтернативным способам решения задач, приходит к выводам о направлениях корректировки опыта, планирует изменения в поведении.

На последнем этапе цикла обучения - активном экспериментировании, обучаемым предлагается использовать новые знания при решении конкретных задач, проходит их экспериментальная проверка.

Цикл Д. Колба представляет собой спираль и может быть использован неоднократно для развития одной и той же компетенции в зависимости от задач обучения, а именно насколько нужно развить конкретную компетенцию у обучаемого.

Обучающие технологии, используемые в программах развития компетенций руководителей транспортной компании на разных этапах цикла обучения, представлены в таблице 9.

Таблица 9

Технологии, используемые на этапах цикла обучения (источник: составлено авторами)

Этап цикла обучения	Технология обучения
Конкретный опыт	Видеотренинг, разбор кейсов, деловая игра, ролевые игры, коллаж.
Рефлексивное наблюдение	Открытая дискуссия, мозговой штурм, коллективное принятие решений.
Абстрактная концептуализация	Мини лекция с активными элементами, разбор кейсов.
Активное экспериментирование	Ролевые игры, разбор кейсов, видеотренинг, деловые игры, в том числе Lego Serious Play (LSP).

Использование данных технологий позволяет придать процессу обучения динамику и использовать время обучения с максимальной эффективностью. По окончании обучения проводится тестирование, которое показывает уровень развития целевых компетенций. Практика проведения обучения руководителей позволяет сделать некоторые выводы по использованию определенных обучающих технологий на разных этапах обучения.

На этапе конкретного опыта эффективность обучения значительно повышается при использовании видеотренинга. В процессе видеотренинга обучаемый может взглянуть на себя со стороны, по терминологии Д. Колба, отстраненно, что позволяет в наибольшей степени снять психологические барьеры и провести самоанализ существующего опыта.

На этапе рефлексивного наблюдения основной эффект дает открытая дискуссия, проведение которой должно проводиться с полным соблюдением всех правил фасилитации, что требует от преподавателя соответствующей подготовки [13].

На этапе абстрактной концептуализации теоретический материал должен сопровождаться использованием активных элементов: тестов, задач, кейсов и т.п. по каждому логически завершённому элементу.

На этапе активного экспериментирования особое место принадлежит деловым играм. В своей книге «Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса» Кевин Вербах и Дэн Хантер отмечают: «Правильно разработанная игра – это оружие, направленное в сердце мотивации человеческой психики» [14, С. 19].

Нейробиологи провели параллель между реакцией мозга на игры и процессом исследования. Как пишет известный разработчик игр Раф Костер: «С играми обучение – наркотик».

Деловая игра имеет целый комплекс обучающего воздействия, поскольку:

- побуждает к решению задач,
- поддерживают интерес и у новичка, и у специалиста,
- разделяет сложные проблемы на выполнимые задачи,
- способствует командной работе,
- придает игрокам чувство контроля,
- персонализирует опыт каждого участника,
- поощряет нестандартное мышление,
- снижает страх провала, который подавляет новаторское экспериментирование,
- поддерживает разнообразные интересы и навыки и формируют уверенное, позитивное отношение.

Очевидно, эффект деловой игры обусловлен тем, что в ее процессе мы создаем новые изобретательные когнитивные комбинации. И создавая эти комбинации, обучаемый на коротком временном интервале узнает, какие из них работают.

Не удивительно, что, получив широкое распространение в процессе обучения, игровые технологии непрерывно развиваются. Одной из новых игровых технологий, которую мы включили в инструментарий обучения руководителей транспортной компании, является Lego Serious Play (LSP).



Рис. 1. Тренинг руководителей транспортной компании (источник: составлено авторами обучаемые всегда удивляются полученным результатам)

На Рис. 1 представлено фото с тренинга в формате LSP, которой проводился авторами в группе повышения квалификации руководителей крупной транспортной компании по теме «Разработка операционных стратегий линейных предприятий».

Опыт использования LSP в учебном процессе позволяет достаточно четко определить область его использования:

1. LSP эффективен для решения задач с высоким уровнем неопределенности, он позволяет участникам «думать руками» и визуализировать размытые образы и понятия.
2. LSP эффективен при исследовании сложных объектов и процессов, основным его свойством является метафоричность. Утверждение разработчиков метода, что творческий процесс позволяет мозгу работать иначе и способен открыть новые перспективы и новое видение с использованием находит свое подтверждение. По окончании игры, LSP.
3. LSP позволяет создать условия для конструктивного обсуждения. В ходе структурированного процесса участники используют кубики Lego для создания моделей, отражающих их мысли, отношения и идеи. В процессе игры создаются индивидуальные, а затем - коллективные модели, что само по себе провоцирует поиск взаимоприемлемых решений.

Таким образом, в рамках описываемого исследования были получены следующие результаты: на основе обзора специальной литературы было предложено рабочее определение термина «компетенция», разработана модель компетенций для оценки управленческих компетенций руководителей среднего звена транспортной компании, разработан инструментарий для проведения ассессмент-центра в данной компании, проведен анализ результатов оценки руководителей среднего звена на предмет уровня сформированности у них управленческих компетенций, сформулированы рекомендации по выбору развивающих мероприятий для руководителей, разработаны программы развивающих мероприятий, совместно с руководителями составлены индивидуальные планы развития.

В заключении хотелось бы подчеркнуть, что оценка уровня развития компетенций - важный этап повышения эффективности человеческого потенциала организации, но он дает только одномоментный качественный срез, который необходим для разработки и реализации программ развития компетенций на базе новейших обучающих технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Е.И. Барышникова. – М.: Иванов и Фербер, 2013. – 310 с.
3. Овчинников А.В. Универсальная модель профессиональных компетенций // Интернет-журнал «Наукоедение», 2014. №4 (23). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
4. Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет-журнал «Наукоедение», 2014 №5 (24). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/58EVN514.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
5. Козырев В.А. Модель развития профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников / В.А. Козырев, В.В. Корсакова, А.В. Кургузова // Управление персоналом в инновационной среде: монография. Вып. 2. Екатеринбург: 2015. С. 171-182.
6. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд; пер. с англ. – М.: Нипро, 2003. – 244 с.
7. Спенсер-мл., Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М.Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 344 с.
8. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. - 2-е изд. - СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. — 860 с.
9. Галочкина, Е. Как разработать модель компетенций руководителей среднего звена. 5 основных шагов [Электронный ресурс] // HR-Portal: Сообщество HR-менеджеров. – Электрон. дан. – М., 2015. – URL: <http://hr-portal.ru/tool/kak-razrabotat-model-kompetenci-y-rukovoditeley-srednego-zvena-5-osnovnyh-shagov> (дата обращения: 18.08.2015).
10. Закаблущая Е.А. Система обучения персонала на основе корпоративной культуры: специальность: дис. ... канд. социол. наук / Рос. ун-т дружбы народов. М., 2014. 153 с.
11. Revans, R. The ABC of Action Learning / R. Revans. – Bromley, Chartwell-Bratt, 1983.
12. Козырев В. Инновационные методы подготовки менеджеров / В. Козырев, В. Корсакова, О. Чихирин // Мир транспорта. 2008. №4. С.144-149.
13. Кейнер С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, ЛенниЛинд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. - М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2015. - 344 с.
14. Вербах К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. - М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2015. - 101.

Рецензент: Статья рецензирована членами редколлегии журнала.

Korsakova Valentina Viktorovna
Moscow State University of railway engineering
Russia, Moscow
E-mail: korsakova_v@mail.ru

Zenina Nadezhda Nikolaevna
Moscow State University of railway engineering
Russia, Moscow
E-mail: znn1@yandex.ru

Formation of individual management skills development programs for the evaluation of middle managers of transport company

Abstract. The article is devoted to issues related to the process of formation of the individual development programs, management competencies based on a staff evaluation, conducting a technology assessment center in a transport company.

Based on a review of domestic and foreign sources, the authors have analyzed the different approaches to the definition of "competence", formulated by a working concept of competence highlights the main rules for the development of competencies, as well as a brief description of the technology currently popular staff assessing method "assessment center" for the transport company \.

Based on the analysis the authors developed a model to assess the competencies of middle management of the transport company, proposed an assessment center scenario, created teaching materials, assess competencies of middle management.

Next, we described the results obtained on the basis of the assessment and the formation of individual development plans for middle management of the transport company in the framework of the project implemented in the current year.

Based on the results of the evaluation have been developed proposals for the formation of individual development plans for middle management based on modern approaches to adult learning.

In the final part of the article describes the training activities by Lego Serious Play technology and summarizes research.

Keywords: staff development; training; competence; behavioral indicators; Rating Scale; assessment center; Assessment center scenario; evaluation criteria; competency model; a cluster of competencies; managerial competence; staff development methods; Kolb cycle; personal development plan; Lego Serious Play.

REFERENCES

1. Armstrong, M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami / Maykl Armstrong; per. s angl. – 8-e izd. – SPb.: Piter, 2004. – 832 s.
2. Baryshnikova, E.I. Otsenka personala metodom assessment-tsentra. Luchshie HR-strategii / E.I. Baryshnikova. – M.: Ivanov i Ferber, 2013. – 310 s.
3. Ovchinnikov A.V. Universal'naya model' professional'nykh kompetentsiy // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2014. №4 (23). - Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus., angl.
4. Pakhlova I.V. Model' kompetentsiy kak instrument upravleniya kadrovoy politikoy organizatsii // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2014 №5 (24). - Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/58EVN514.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus., angl.
5. Kozyrev V.A. Model' razvitiya professional'nykh i korporativnykh kompetentsiy sotrudnikov / V.A. Kozyrev, V.V. Korsakova, A.V. Kurguzova // Upravlenie personalom v innovatsionnoy srede: monografiya. Vyp. 2. Ekaterinburg: 2015. S. 171-182.
6. Uiddet, S. Rukovodstvo po kompetentsiyam / S. Uiddet, S. Kholiford; per. s angl. – M.: Hippo, 2003. – 244 s.
7. Spenser-ml., Layl M. Kompetentsii na rabote / Layl M.Spenser-ml., Sayn M. Spenser; per. s angl. – M.: HIPPO, 2005. – 344 s.
8. Khekkhauzen, Kh. Motivatsiya i deyatelnost' / X. Khekkhauzen. - 2-e izd. - SPb.: Piter; M.: Smysl, 2003. — 860 s.
9. Galochkina, E. Kak razrabotat' model' kompetentsiy rukovoditeley srednego zvena. 5 osnovnykh shagov [Elektronnyy resurs] // HR-Portal: Soobshchestvo HR-menedzherov. – Elektron. dan. – M., 2015. – URL: <http://hr-portal.ru/tool/kak-razrabotat-model-kompetentsiy-rukovoditeley-srednego-zvena-5-osnovnykh-shagov> (data obrashcheniya: 18.08.2015).
10. Zakablutskaya E.A. Sistema obucheniya personala na osnove korporativnoy kul'tury: spetsial'nost': dis. ... kand. sotsiol. nauk / Ros. un-t druzhby narodov. M., 2014. 153 s.
11. Revans, R. The ABC of Action Learning / R. Revans. – Bromley, Chartwell-Bratt, 1983.
12. Kozyrev V. Innovatsionnye metody podgotovki menedzherov / V. Kozyrev, V. Korsakova, O. Chikhirin // Mir transporta. 2008. №4. S.144-149.
13. Keyner S. Rukovodstvo fasilitatora: kak privesti gruppu k prinyatiyu sovmestnogo resheniya / Sem Keyner, LenniLind, Ketrin Toldi, Sara Fisk, Dueyn Berger; per. s angl. - M.: Izdatel'stvo Dmitriya Lazareva, 2015. - 344 s.
14. Verbakh K., Khanter D. Vovlekay i vlastvuy. Igrovoe myshlenie na sluzhbe biznesa. - M.: Mann, Ivanov i Farber, 2015. - 101.