

Безусловно, огромная роль при проведении данного мероприятия отводится ведущему тренеру. Требования к его профессиональным умениям определены как самые высокие. Тренер не только должен быть знатоком теоретического обоснования, но и глубоким практиком в предметной области, непосредственно демонстрирующим необходимый набор техник в ходе мероприятия. Основная задача для ведущего – это формирование плотного информационно-практического пространства и помощь участникам через практические демонстрационные упражнения наиболее детально разобрать все аспекты обсуждаемых бизнес-моделей.

При регулярном обучении сотрудников итогом проведенного модуля или курса обучения должна стать распаковка имеющихся знаний и создание систематизированной модели навыков. Проведение «ZIP-тренинга», как минимум один раз в год, позволит повысить эффективность обучения и коэффициент применения в практической деятельности каждой проработанной методики.

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ДЕФИЦИТ – НОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

*Захаров В.М., кандидат соц. наук, доцент,  
директор Института управления НИУ «БелГУ»*

Возросшие требования к качеству и компетентности кадров, установление прямых и косвенных связей между уровнем развития организации и профессионализмом управления, а также галопирующий прогресс современных форм профессионализации выдвигают требования изменения подходов к оценке профессиональной компетентности. Всесторонний анализ состояния компетентностного багажа современной организации, моделирование ситуаций управленческого бессилия и организация превентивной работы по устранению компетентностного дефицита – вот те зоны исследовательской работы, позволяющие предвосхитить и уменьшить вероятность кризиса и кадрового коллапса в управление.

Категория «кадры», формируя представление о профессиональном и квалификационном составе работников, по существу раскрывает лишь статическую сторону свойств и качеств, присущих этой категории. Она не отражает многообразие признаков динамического характера, например такого, как мобильность кадров, способность решать те или иные поставленные профессиональные задачи. Более приемлемой для этих целей является категория «кадровый потенциал».

С одной стороны, категория «кадровый потенциал» содержит в себе характеристику потенциала, также как и категории «трудового потенциала» и «трудоуемых ресурсов», т.е. отражает ресурсный аспект рабочей силы.



С другой стороны, категория «кадровый потенциал» содержит в себе понятие кадров. «Кадры – основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности. В широком смысле – вообще все постоянные работники»<sup>1</sup>.

В.Я. Афанасьев и И.К. Корнев определяют кадровый потенциал «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта»<sup>2</sup>.

Таким образом, можно сказать, что «кадровый потенциал – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия»<sup>3</sup>.

Говоря о структуре кадрового потенциала, на наш взгляд правомерно выделить в нем два структурных компонента: личностный и профессиональный потенциал.

Понятие «личностный потенциал» чаще других употребляется в связи с понятием «ресурс» (иногда – «капитал»), при этом имеются в виду личностные, нравственные, духовные и другие ресурсы работников.

Некоторые исследователи склонны рассматривать личностный потенциал как структуру, компоненты которой образуют два взаимодействующих фактора.

Во-первых, это реальные возможности индивида, характеризующие уровень его актуального развития. Сюда относятся знания, умения, навыки, способности, физические и интеллектуальные потенции. По мнению авторов, он реализуется за счет компонентов *двух уровней*: психофизиологического и квалификационного.

Вторым фактором являются *устремления и общая направленность* личности, опирающиеся на систему отношений и представлений индивида о самом себе и окружающем мире, на иерархию ценностей и мировоззрение. Это *третий уровень* формирования личностного потенциала – мотивационный по сути и психосоциальный по происхождению, важной психологической составляющей которого является *ощущение самодостаточности и веры человека в себя*.

<sup>1</sup> Большая Российская энциклопедия // Словари. М., 2001. URL: <http://slovari.yandex.ru/dict/bse/> (дата обращения: 01.12.12).

<sup>2</sup> Афанасьев В. Я. Введение в государственное управление. М., 1998., Кн. 3. – С. 48.

<sup>3</sup> Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. М., 1997. – С. 23.



По мнению В.Н. Косырева<sup>1</sup>, в структуре личностного потенциала необходимо выделить еще один фактор – стремление к расширению своих потенций. Он проявляется в *желании испытать себя и обрести новые возможности* за счет наиболее полного использования имеющихся у индивида задатков и превращения их в способности. Согласно пирамиде потребностей А. Маслоу это соответствует уровню самоактуализации. В результате появляется *четвертый уровень* личностного потенциала, субъективным следствием которого становится показатель *успешности и профессиональной компетентности личности*.

Существует целый ряд научных работ, посвященных изучению феномена личностного потенциала. По мнению многих исследователей, изучение потенциала человека важно для целостного понимания личности в ее поступательном развитии, характерного для акмеологии. Феномен личностного потенциала, содержательно отражает сущность двух общих законов акмеологии:

1. Закон самовыражения личности в профессии;

2. Закон личностно-профессионального развития и умножения личностного потенциала.

Таким образом, можно говорить об интегральной взаимосвязи личностного потенциала с профессиональным потенциалом.

Способности индивида отражают в этом случае уже реализованный потенциал, а мотивация личности определяет дальнейшие перспективы развития потенциала (нереализованная часть потенциала).

На связь личностного потенциала с профессиональным указывают и концепции ряда авторов. Так, личностный потенциал рассматривается В.Н. Марковым как «самоуправляемая система внутренних возобновляемых ресурсов личности, которые проявляются в ее деятельности, направленной на получение социально-значимых результатов»<sup>2</sup>.

Личность зрелого человека включена обязательным образом в сферу профессиональных отношений. Посредством профессиональной деятельности личность не только создает общественно-полезный продукт, но и, что не менее важно, самореализуется через профессиональную деятельность. Это означает, что личностный потенциал человека раскрывается в профессиональной деятельности через профессиональную самореализацию. В. Н. Марков в своих работах вводит понятие и предлагает рассматривать личностно-профессиональный потенциал как часть личностного. Личностно-профессиональный потенциал, обеспечивающий прогрессивное развитие личности в процессе профессиональной деятельности, рассматривается в качестве основы становления профессионализма личности, дополняя набор акмеологических инвариантов

<sup>1</sup>Косырев В.Н. Личностный потенциал: теоретико-методологические и прикладные аспекты. URL: <http://tsutmb.ru/nu/nauka/index.php> (дата обращения: 25.02.13).

<sup>2</sup>Марков В.Н. Профессиональный потенциал и зона ближайшего профессионального развития // Акмеологическое исследование потенциала, резервов и ресурсов человека. М., 2005.



профессионализма. Личностно-профессиональный потенциал рассматривается как совокупность внутренних ресурсов человека, определяющих его профессиональные возможности. Личностно-профессиональный потенциал рассматривается в соотношении возможностей личности и требований профессии.

На наш взгляд, данная авторская концепция позволяет говорить о зоне «перекрытия», или взаимодействия, перехода личностного потенциала в профессиональный потенциал. Сложность данного взаимодействия обусловлена спецификой проявления данных потенциалов.

По сути своей, личностно-профессиональный потенциал является «порталом», «входом» личности в ту или иную профессию. И от настроенности его структур на ту или иную профессиональную деятельность, мы можем говорить о потенциальной успешности реализации личности в той или иной профессиональной деятельности. Все это обуславливает «мультиканальный характер» личностно-профессионального потенциала. Возможность разнонаправленного профессионального выбора приводит нас к выводу, что для одной профессии личностно-профессиональный потенциал индивида будет иметь больший объем, чем для другой. Использование в этом аспекте понятия «объема» предопределено той структурой, которую включает данное личностное образование: речь идет о количестве знаний, умений, навыков, способностей и задатков, мотивов, целей и ценностей, приводящих индивида к той или иной профессиональной деятельности и формирующих профессиональный потенциал индивида.

Структура профессионального потенциала определяется его внутренним разделением на реализованный и нереализованный потенциалы. Реализованный профессиональный потенциал определяется профессиональным опытом специалиста и, в силу процесса постоянного возобновления потенциала человека, проявляется в виде накопленных в ходе профессионального развития "полезных" качеств, знаний, навыков, умений и способностей, позволяющих при воспроизводстве профессиональных ситуаций обеспечить выполнение профессиональной деятельности с заданным уровнем качества. Нереализованный профессиональный потенциал определяется ценностно-мотивационной структурой личности специалиста и определяет направления изменения профессионального потенциала. Эти изменения могут быть как реактивными, определяющимися динамикой развития профессиональной среды и изменениями объективных профессиональных требований, так и активными, преследующими задачи индивидуального развития субъекта деятельности, например, на основе проявления надситуативной активности.

На наш взгляд, локус влияния на данные изменения внутреннего потенциала располагается именно в зоне личностно-профессионального потенциала (ЛПП). Ценностно-мотивационная платформа личности



предопределяет профессиональный выбор и интериоризацию профессиональных знаний, актуализирует их дальнейшее использование в профессиональной деятельности и направляет интенсивность формирования профессиональных навыков.

Такое понимание профессионального потенциала не просто расширяет видение его структуры, но и дает возможность построить динамическую модель его личностного воспроизводства.

Специфика внутреннего профессионального потенциала в отличие от личностно-профессионального состоит в том, что в него включены знания, умения, навыки, способности, физические и интеллектуальные потенции не просто конкретной профессиональной деятельности, а деятельности конкретного рабочего места, адаптированные к внешним условиям, целям, задачам, специфике руководства. Ценности и мотивы выбора профессии преобразуются на этом уровне в соответствующие элементы выбора конкретной организации, должности и роли индивида в ней. Т.е., можно сказать, что, во-первых, понятие профессионального потенциала является более общим, чем понятие внутреннего профессионального потенциала, а, во-вторых, данная структура представляет собой более динамичное и ситуативное образование, чем профессиональный потенциал.

Формирование внутреннего профессионального потенциала связано с наличием определенных внутренних и внешних условий. К внутренним условиям могут быть отнесены скорость интериоризационных процессов личности, личностные позиции и ценности, удовлетворенность трудовой деятельностью. К внешним условиям, влияющим на объем внутреннего профессионального потенциала мы относим стиль руководства, стратегическую ориентацию и тактические цели деятельности, четкость планирования, систему стимулирования, общий эмоциональный фон социальной ситуации деятельности.

Внешний профессиональный потенциал является, по сути своей, «опредмеченным» внутренним потенциалом. Использование в конкретной ситуации знаний, умений, навыков, способностей, физических и интеллектуальных потенций, механизм их «двойной интериоризации», в основе которого лежит «апробирование» перечисленных элементов в конкретной профессиональной рабочей ситуации, дает возможность индивиду утверждать, что имеющийся у него профессиональный потенциал действительно применим и востребован. В противном случае, мы в каком-то смысле говорим о невидимых, неизмеримых потенциях, полезность которых является некой виртуальной величиной.

Такое взаимодействие и преобразование структур кадрового потенциала становится платформой формирования профессиональных компетенций личности. Механизм формирования каждой профессиональной компетенции представляет собой цикл многократного апробирования



профессиональных операций разного уровня, в различных профессиональных ситуациях, в различных условиях, на различных объектах. Однократное и не переменное профессиональное действие не может быть определено как профессиональная компетенция и остается какое-то время в структуре внешнего профессионального потенциала. При изменении условий, рабочей ситуации, такое отработанное действие может быть снова перемещено во внутренний профессиональный потенциал. Такое перемещение показывает, что реализация потенциала утратила актуальность и для эффективного ее воспроизведения требуется новый «тренинг» по ее применению.

Профессиональные компетенции индивида формируют его компетентностный потенциал – зону профессионального перекрытия, которую способен обеспечить специалист. Глобализируя это понятие, мы можем говорить о существовании компетентностного потенциала организации – совокупности компетенций всех сотрудников, определяющих функциональные возможности и перспективы организации.

Рассматривая структуру компетенции, на наш взгляд, можно выделить в ней:

1) когнитивный компонент – профессиональные знания, умения, навыки, задействованные при реализации компетенции;

2) личностный компонент – ценностная основа формирования компетенции, мотивация индивида к приобретению и развитию компетенции, опыт реализации данной компетенции;

3) оценочный компонент – приоритетность, актуальность и востребованность компетенции, уровень ее исполнения у индивида, показатели эффективности;

4) технологический компонент – функциональная основа, ситуация реализации, технология формирования, требования к уровню, условия формирования.

Каждый элемент выделенных компонентов может быть рассмотрен как со *статической*, так и с *динамической* точки зрения. Замер статического показателя элементов компетенции лежит в основе оценочной диагностики ее состояния, а анализ динамики – является платформой прогноза развития, определения технологий управления, или рассмотрения причин и последствий настоящего состояния.

Говоря о *компетентностном потенциале* органов регионального управления, мы подразумеваем совокупность всех компетенций имеющихся в наличии, обеспечивающих выполнение функциональной нагрузки организации и предполагающей обеспечение ее стратегического развития.

В основе данного понимания компетентностного потенциала лежит функциональный подход к формированию компетенций, согласно которому, каждая компетенция имеет свое функциональное основание. Но использование только функциональных границ в определении позволяет



отразить лишь идеальную, нормативную модель компетентностного потенциала (мы обозначаем это термином *функциональный компетентностный заказ*), не позволяя учесть субъективный вклад работников, чьи компетенции могут отражать перспективу функционального развития органов регионального управления (*перспективный компетентностный заказ*) или, напротив, которых может не хватить, для обеспечения реализации функционального поля и его стратегического потенциального развития (*компетентностный дефицит*).



Рис. Структура компетентностного потенциала

Таким образом, компетентностный потенциал изначально может быть разделен на *функциональный* и *перспективный*, которые в свою очередь, по аналогии с профессиональным потенциалом, предлагаем разделять его на реализуемый и нереализуемый.

Исходя из предложенной схемы, может быть рассчитан *дефицит компетентностного* потенциала, представляющий собой разницу между нормативной функциональной и потенциальной компетентностной моделью (заказом) и суммой реализованного и нереализованного компетентностного потенциала. Манипулирование с показателями *перспективного компетентностного потенциала* дает возможность оценить реализуемость стратегии развития и осуществить планирование функциональной экспансии исходя из имеющихся кадровых ресурсов.