

## Компетенции современного российского менеджера

А.А.Городнова, доцент кафедры  
общего и стратегического менеджмента НФ ГУ-ВШЭ

*Компетенции – это характеристики,  
необходимые для успешной управленческой деятельности  
МакКлеланд*

Любая управленческая деятельность состоит из определенного набора относительно постоянных задач. Масштабность задач, стоящих перед современным российским обществом, резко повышает актуальность проблемы компетентности менеджеров. Поэтому количество компетенций должно соответствовать количеству задач, входящих в профессиональные обязанности менеджера. Успешный руководитель должен обладать высокой управленческой компетентностью, то есть ему необходимо не только хорошо знать профессиональную область (производство, технология, продажа и т.п.), но и обладать знаниями и умениями в сфере управления (рисунок 1). Только в этом случае он сможет добиться успеха.



Рис. 1. Сферы компетентности руководителя

*Компетенция* – это владение кругом вопросов, в котором человек обладает познаниями, опытом, позволяющими судить о чем-либо, определяющими возможности, способности, умения человека в какой-то сфере деятельности. Понятие «компетентность» используется для оценки уровня квалификации человека в отдельных вопросах, проблемах, но не в профессиональной деятельности в целом [1, с. 190].

Термин «компетенция» можно определить и как совокупность знаний (предметных «что», процедурных «как», ценностно-смысловых «зачем и почему»), ответственности, равной полномочиям, и личностных характеристик человека, обеспечивающих эффективность его трудовой деятельности.

Компетенции принципиально отличаются от триады «знания, умения, навыки».

*Во-первых*, они определяют собой более крупные единицы анализа профессиональной деятельности (это существенные части конкретной деятельности).

*Во-вторых*, в их состав входят профессионально важные качества личности менеджера.

Одни и те же знания могут входить в разные компетенции, но при этом они существенно изменяются. Поэтому можно сказать, что компетенция как бы трансформирует имеющиеся знания, адаптируя их к конкретному предмету и условиям, делая их неразрывно связанными с профессиональными действиями.

Ядром компетенций являются *умения*. Их сочетание и взаимосвязь образуют внутреннюю структуру компетенции.

На практике используются три различных значения понятия «компетенции»:

1. Уникальные характеристики организации, состоящие из знаний, технологий и процессов, которые можно создавать и развивать. Такие компетенции, относящиеся ко всей организации, называются *ключевыми компетенциями* [9]. Данные

компетенции тесно связаны с организационной системой сбалансированных показателей.

2. Совокупность знаний, опыта, навыков, ценностей, норм, моделей поведения отдельного сотрудника, которая служит основой его личного успеха и положения в обществе. Эта *индивидуальная компетенция* тесно связана с личной системой сбалансированных показателей.
3. Совокупность знаний, опыта, навыков, ценностей, норм, моделей поведения, необходимых для выполнения данной работы. Эта *профессиональная компетенция* связана с индивидуальным планом работы и входит в профиль компетенций [4, с. 182-183].

Профессиональные компетенции можно разделить на следующие категории:

- Компетенции, относящиеся к работе и уровню интеллекта.
- Компетенции на уровне знаний: то, что нужно изучить и знать.
- Компетенции на уровне навыков: то, что человек должен уметь делать.
- Компетенции на уровне поведения: отношения, принципы, нормы и ценности, манера поведения и другие качества, необходимые для того, чтобы занимать определенную должность.

Примеры профессиональных компетенций: делегирование, коучинг, управление, самостоятельная работа, ориентация на клиентов, сотрудничество, навыки межличностного общения, организованность, ориентация на процесс, проактивная деятельность, вдохновение, решимость, умение убеждать и т.д.

По мере развития и роста капитализации отечественных предприятий все более очевидным становится, что главное действующее лицо в организации – менеджер. Именно он ежедневно принимает множество решений и отвечает за качественную работу структурных подразделений. Роль руководителя современной российской организации невозможно переоценить. Кто он сегодняшний российский менеджер? Социологи отмечают внутреннюю

неоднородность и противоречивость этой социальной группы, которая включает как руководителей старой формации, полностью или частично адаптировавшихся к современной российской ситуации, так и новое поколение менеджеров, поддерживающих рыночные ценности и видящих в них ориентиры для развития предприятий и экономики в целом.

Изменения, происходящие в нашей стране, предъявляют высокие требования к компетенциям менеджеров современных организаций.

Можно представить компетентность менеджера как совокупность трех сфер его существования в организации: его дела (*могу* – формируется профессиональным обучением), его чувства (*хочу* – формируется воспитанием и организационной культурой) и его мысли (*знаю* – формируется образованием). Все эти три уровня являются взаимосвязанными и взаимодействующими. По степени их выраженности и доминированию тех или других можно судить об уровне компетентности менеджера.

Руководитель организации на 80% определяет то, как будет выглядеть возглавляемая им организация, какие управленческие технологии она изберет, какие в ней будут работать люди и какие поведенческие нормы преобладать. Время идет, общество меняется. Сегодня страна ощущает потребность в поиске новых методов управления и в профессиональных руководителях, менеджерах. Российским компаниям нужны лидеры, строящие свои отношения с организацией и ее сотрудниками на принципах профессионализма, сотрудничества, взаимного уважения и заинтересованности и четкого понимания взаимных обязательств. Сегодня в России все меньше становится организаций, напоминающих улицу с односторонним движением – приказами, спускаемыми сверху вниз. Руководитель должен взять на себя роль авторитетного регулировщика организационного движения, направляющего его в желаемую сторону и контролирующего соблюдение правил.

Современный российский менеджер находится в условиях постоянных изменений и неопределенности. Какие-то задачи в его деятельности утрачивают свое значение и вообще исчезают, другие как-то трансформируются, в чем-то

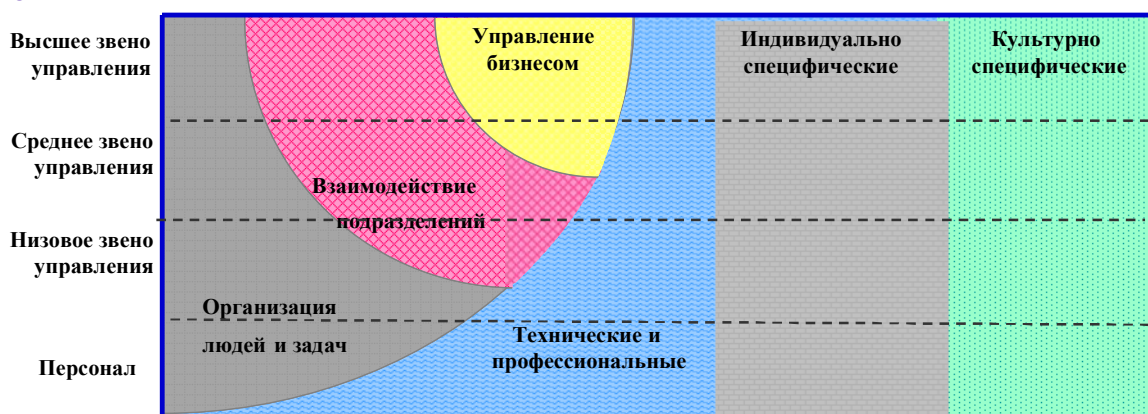
меняются. Одновременно появляются новые задачи, которые требуют еще большей перестройки профессиональной деятельности. Возникает потребность в новых компетенциях. Проводя конкретный анализ новых задач, стоящих перед менеджером, можно смоделировать ту компетенцию, которой не хватает менеджеру, и предложить специальную программу обучения.

Для каждого вида управленческой деятельности существуют свои специальные компетенции. У топ-менеджеров можно выделить примерно 30-35 конкретных компетенций, у менеджеров среднего уровня – 24-29, у менеджеров нижнего уровня 21-27 (рисунок 2).

#### ОТЛИЧИЕ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ.

Отличие компетенций для сотрудников разных уровней управления обусловлено отличием их функциональных обязанностей, а также востребованностью их навыков, знаний и личных качеств необходимых для выполнения данных обязанностей.

#### УРОВНИ



**Рис. 2. Модели компетенций менеджеров разных уровней управления**

То есть, для эффективного управления современной организацией нужны компетенции, но при этом их набор не является универсальным, а зависит от целей организации, стадии ее развития, отрасли, в которой она работает, и ряда других факторов. Таким образом, компетенции формируются средой, в которой работает менеджер, а то, что в этой среде находится, зависит от задач бизнеса.

На разных этапах социально-экономического развития компетенции меняются. Тем не менее, современный российский менеджер должен управлять задачами, ресурсами, людьми, информацией, качеством, проектами и

организационными изменениями. Это универсальная модель компетенций, которая может меняться в зависимости от потребностей организации (табл. 1).

Таблица 1

### Модель компетенций топ-менеджера

<i>Ориентация на достижение результата</i>	
<b>А</b> Лидерский уровень развития	Транслирует высокие ожидания своим сотрудникам. Помогает сотрудникам верить в успех и прикладывать максимум сил для достижения задуманного. Создает систему оценки достижений. Поддерживает сотрудников в период неудач
<b>В</b> Сильный уровень развития	Устанавливает цели на таком уровне, который труден, но реалистичен. Выделяет способы оценки своих достижений. Способен быть упорным, активным и избирательным в течение длительного периода неудач.
<b>С</b> Базовый уровень развития	Упорен, устремлен к успеху. Не сдаётся, столкнувшись с временными неудачами. Нацелен на конкретный результат, а не на процесс. Инициативен
<b>Д</b> Компетенция недостаточна развита	Хочет добиться успеха. Не всегда проявляет достаточное упорство. Толкнувшись с неудачами, может терять веру в себя. В некоторых случаях проявляет инициативу
<b>Е</b> Компетенция не развита	Не пытается достичь успеха. Удовлетворяется теми результатами, которые получаются
<i>Управление конфликтами</i>	
<b>А</b> Лидерский уровень развития	Задаёт в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям. Требует, чтобы сотрудники договаривались между собой, не доводя ситуацию до конфликта. В случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником, помогая сторонам договориться
<b>В</b> Сильный уровень развития	Умеет выявлять глубинные интересы своего собеседника. Уходит от обсуждения заявленных позиций, переходя к обсуждению глубинных интересов. Изобретателен в нахождении новых вариантов решения, устраивающих обе стороны. Способен избежать возникновения конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным работником
<b>С</b> Базовый уровень развития	Сталкиваясь с разногласиями, ищет компромиссное решение. Выясняет позицию другого. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого, даже когда она противоречит его собственной. Способен менять позицию, быть гибким в поиске компромиссов. При взаимной воле сторон не доводит разногласия до конфликта
<b>Д</b> Компетенция недостаточна развита	Сталкиваясь с разногласиями, пытается договориться. При этом, держится за свою позицию. Не гибок. Отказывается понимать позицию собеседника
<b>Е</b> Компетенция не развита	Провоцирует коллег на конфликт. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию

Самое главное для топ-менеджера – это умение быть лидером. Кроме того, менеджер должен быть стратегом, оценивать потенциальные возможности людей, управлять организационным знанием.

Таким образом, развитие профессиональной компетенции и компетентности современного российского менеджера предполагает освоение и реализацию комплекса современных профессиональных знаний и практических навыков, их применение, овладение эффективными навыками социального управления и человековедческими технологиями.

#### Библиографический список

1. Гительман, Л.Д. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект / Л.Д.Гительман, А.П.Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.
2. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В.Зигерт, Л.Ланг; сокр. пер. с нем; науч. ред. и авт. предисл. А.Л.Журавлев. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
3. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация / Дж. Равен; пер. с англ. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
4. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
5. Травин, В.В. Развитие управленческого потенциала: Модуль 1 / В.В.Травин, М.И.Магура, М.Б.Курбатова. – М.: Дело, 2004. – 128 с. – (Модульная программа «Руководитель XXI века»).
6. Управление ростом: сб. статей / сост. А.Дынин, С.Литовченко. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 280 с.
7. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 / С.Р.Филонович. – М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Филонович, С.Р. Профессиональные навыки менеджера: материалы к курсу / С.Р.Филонович. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
9. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К.Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.: ил.
10. Шекшня, С. Как это сказать по-русски (современные методы управления персоналом в современной России) / С.Шекшня. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 232с.