

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ: МЕЖДУ ТЕОРИЕЙ И ПРАКТИКОЙ.

А. С. Куманева, студентка 4 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»

Статья посвящена рассмотрению понятия и содержания ключевых компетенций современного руководителя. В ней представлен обзор основных подходов к теории компетенций, выделен перечень ключевых с точки зрения эффективности компетенций, обоснован их выбор и раскрыто содержание.

Ключевые слова: компетенция, практическая эффективность, ключевые характеристики, личностный подход.

На сегодняшний день существуют различные точки зрения относительно того «менеджером рождаются или становятся». Так или иначе, современная теория управления диктует необходимость объединения практического и теоретического «начал» для формирования эффективного руководства.

Многолетний практический опыт и современные научные исследования в области менеджмента говорят о том, что успешность руководителя определяется целым комплексом характеристик, которыми он должен обладать помимо теоретических знаний. Наиболее детальное и полное своё выражение этот подход получил в теории «компетенций», основоположником которой принято считать Дэвида К. Макклелланда. В 1973 году он опубликовал свою работу «Testing for Competence Rather Than Intelligence», которую можно считать началом движения «компетенций» [3]. Теория возникла на стыке фундаментальных основ и практического опыта, подтвердив звание менеджмента как практической науки.

Представители научно-академического сообщества полагают, что компетенция – это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а с точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции – это способность субъекта профессио-

нальной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Обобщая вышесказанное, следует определить компетенцию как измеримую характеристику человека, которая позволяет ему быть эффективным в определённом виде деятельности [7]. Набор необходимых компетенций формирует профессиональную компетентность – интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки для выполнения деятельности в определенных областях.

С точки зрения личностного подхода, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO, которые включают:

- знания (knowledge);
- умения (skills);
- способности (abilities);
- иные характеристики (other).

Содержание каждого из элементов включает множество разносторонних характеристик, и здесь стоит отметить особую важность умений и способностей, поскольку они в большей степени отражают практическую сторону деятельности, а также то, что существует некоторая сложность в их точном определении в частности из-за абстрактности их понимания.

Составляя список компетенций руководителя необходимо ориентироваться на эффективность, а также необходимость выделения ряда ключевых компетенций. Именно определение ключевых компетенций на сегодняшний день является особенно важным и также одним из самых дискуссионных вопросов, поскольку именно эти компетенции составляют основу формирования современного эффективного руководителя, его «внутренний стержень», а остальной список лишь дополняет, поясняет, расширяет, специализирует содержание и направления деятельности руководителя.

Это подтвердили исследования американских специалистов в области менеджмента. Они показали, что лучшие менеджеры, независимо от специфики

деятельности и уровня управления имеют практически единый профиль компетенций. То есть они обладают одними и теми же характеристиками, которые, по сути, и являются причиной и основой их успешности.

На первом месте указана способность воздействовать и оказывать влияние на людей. Лучшие менеджеры обладают общей способностью оказывать влияние на окружающих с целью повышения эффективности их деятельности и функционирования компании в целом. При этом, важной особенностью влияния является то, что они это делают не для личной выгоды и не любой ценой. Другой характеристикой этого воздействия является такое качество, как директивность руководителя, т.е. его настойчивость в достижении поставленных целей и задач, даже вопреки мнению окружающих его людей (полнезависимость). В русской ментальности директивность руководителя является одной из базовых и ожидаемых характеристик, и многие напрямую связывают эффективность «начальника» со степенью его директивности. Иван IV (Грозный) и Пётр I – наиболее жестокие и «кровавые» русские цари вошли в нашу историю под прозвищем «великих».

Следующей в списке компетенцией является ориентация на достижения. Эта характеристика тесно связана со стремлением к повышению, как своей личной эффективности, так и эффективности подчинённых. Данная компетенция ярче всего выражается, как правило, на начальном этапе функционирования компании, когда её руководитель буквально заряжает энергией всех сотрудников. По сути, она подразумевает высокую мотивацию к качественному выполнению работы на протяжении всего «контура управления», состоящего из определения целей и задач, планирования и организации деятельности, а также контроля над этой деятельностью с последующим анализом её результатов.

Далее располагается командная работа и сотрудничество, которая предполагает эффективное делегирование полномочий, включение других людей в достижение поставленных целей и организацию работы группы таким образом, чтобы сочетание этих усилий приводило к эффекту синергии. Данный эффект

делает коллективные усилия в десятки раз более успешными, чем простое сложение результатов такого же количества отдельно работающих сотрудников. Кроме чисто административных навыков, руководитель должен обладать способностью повышать командный дух и моральное состояние группы, эффективно предотвращать и разрешать возможные в ней конфликты.

Сюда также относят такие компетенции, как уверенность в себе/инициатива и концептуально-аналитическое мышление. У лучших руководителей данная компетенция проявляется как в качестве общей уверенности в собственных способностях и суждениях, так и в получении удовольствия от трудных заданий. В бизнес практике довольно часто встречаются примеры, когда лучшие менеджеры несут личную ответственность за проблемы и неудачи, которые, по мнению наблюдателя, произошли не по их вине. В рабочих ситуациях, инициатива может проявляться в следующих формах: стремление к тому, чтобы использовать возможности, когда они появляются; способность быстро и эффективно разрешать критические ситуации; желание расширять границы своего формального авторитета.

Вышеуказанные управленческие компетенции тесно взаимосвязаны между собой и в максимальной степени проявляются, когда органично сочетаются в одном человеке. Это и называют кластером компетенций, который и формирует, как уже говорилось выше компетентность руководителя [7].

Современная отечественная теория управления в списке компетенций руководителя особо выделяет:

- эффективное целеполагание;
- коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками;
- персональный и корпоративный тайм-менеджмент;
- умение отдыхать и способность творить.

Эффективное целеполагание – персональная и корпоративная самоидентификация, выявление смысла жизни и смысла существования компании, формирование ценностной основы деятельности компании. Создание ценностной основы деятельности компании позволяет сформировать ее корпоративную культуру, которая и представляет собой систему ценностей и проявлений, присущих сообществу компании, которая отражает его индивидуальность и восприятие себя и других в рыночной и социальной среде и проявляется в поведении и взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. Смысл корпоративной культуры заключается в том, чтобы ценности компании и ее сотрудников совпадали поскольку, если цели и ценности совпадают, сотрудник для достижения своих целей и во имя своих ценностей «поташит» вперед всю компанию. В свою очередь, компания для достижения своих рыночных целей создаст все условия для профессионального развития и личностного роста сотрудника.

Анализ повседневной деятельности топ-менеджеров крупных корпораций выявил любопытный факт: от 70 до 90% рабочего времени они проводят во взаимодействии с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами. Появился даже специальный термин: «прогуливающийся менеджмент». Таким образом, профессиональная деятельность топ-менеджера осуществляется посредством коммуникаций. Коммуникативная компетентность топ-менеджера формируется двояко: с одной стороны, это повышение эффективности управления коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это развитие персональной коммуникабельности, умения слушать, убеждать и воздействовать на собеседника. У руководителя должно быть четкое понимание структуры собственных деловых коммуникаций: с кем ему необходимо общаться, для чего и как.

Умение планировать свое время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для компании задачи, умение систематизировать и структурировать работу, мотивировать себя на выполнение сложных, объемных, порой весьма неприятных задач и т.д. Но необходим не только пер-

сональный, но и корпоративный тайм-менеджмент – умение грамотно и «бескровно» внедрить в компании «правила игры», оптимизирующие затраты времени всех сотрудников компании. Однако это весьма непростая задача, ибо еще в 1920 г. директор Центрального института труда А. К. Гастев убедительно доказал, что заставить людей повышать свою личную эффективность практически невозможно. Но их можно воодушевить, «заразить» этой идеей, и тогда люди сами, без какого бы то ни было принуждения начнут оптимизировать затраты своего времени. А. К. Гастев даже ввел термин «организационно-трудова бацилла», который спустя 80 лет был взят на вооружение создателями российского тайм-менеджерского сообщества и преобразован в «тайм-менеджерскую бациллу».

Особой актуальностью отмечена способность к управленческому ортобиозу. Ортобиоз (гр. *orthos* – прямой, правильный + *bios* – жизнь) – здоровый, разумный образ жизни. В конце XX в. в японском языке даже появился новый термин «синдром Кароши» обозначающий смерть от переутомления на рабочем месте. А пару лет назад появился еще один термин – «дауншифтинг» (*downshifting*) – переход с высокооплачиваемой работы, но связанной с постоянными стрессами и выгоранием, на низкооплачиваемую работу, но спокойную, не требующую колоссального напряжения сил. По сути, это выбор между, с одной стороны, доходом и стрессом, а с другой – душевным комфортом за меньшее вознаграждение. Дауншифтер – это человек, дошедший «до ручки» (нервные срывы, депрессия, обострение хронических болезней, когда не помогают медикаменты и не в радость сама жизнь). На сегодняшний день в ряде компаний приняты корпоративные стандарты, регламентирующие время задержки на работе: для менеджеров – не более одного часа, для рядовых сотрудников – не более получаса. Порой вводятся физкультпаузы подобно производственной гимнастике, которая была в советское время и, увы, которую в основном игнорировали работники. Поэтому важно акцентировать внимание на формировании у руководителя способности не только правильно и эффективно

отдыхать самому, но и интегрировать грамотный отдых в систему корпоративной культуры.

Важнейшей компетенцией является способность топ-менеджера к поиску нестандартных, нетривиальных решений. Сегодня эта черта отнюдь не обязательно должна быть врожденной. Существуют технологии поиска новых, необычных решений. Например, это широко известные в кругу технических специалистов, но малоизвестные в управленческих кругах технологии ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), а также ТРТЛ (теории развития творческой личности). На самом деле, способность к поиску новых решений неразрывно связана со способностью к обучению и переобучению вообще. А последняя еще в начале 90-х годов прошлого века была признана американскими специалистами наиболее важной компетенцией любого современного человека.

Таким образом, ключевые компетенции эффективного руководителя проистекают из трех областей: работа с людьми (коммуникабельность, делегирование, работа в команде), работа с собой (самооценка, развитие, тайм-менеджмент) и работа с объектом (информация, проекты, товары). Исходя из этих областей выстраиваются «цепочки» компетенций руководителя, из которых выделяют круг ключевых. И важно, что критерием такого отбора является практическая эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Байхем У. С. Компетенции руководителя // HR-portal: сообщество профессионалов// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kompetentsii-rukovoditelya>
2. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя/ С. Вещиков М. Пальчик, К. Езерская // [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vsetreningi.ru/company/alternative-way/article-4/>
3. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя // cfin.ru: корпоративный менеджмент// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml>
4. Молл Е. Г. Планирование своей карьеры руководителем // HR-portal: сообщество профессионалов// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/planirovanie-svoei-karery-rukovoditelem>

5. Руководитель: личность руководителя и стили руководства // Ваша команда: кадровый центр// [электронный ресурс] код доступа: <http://www.vashakomanda.ru/article13.htm>
6. Саломонов Ю. Компетенции эффективного руководителя // HR-Life// [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/kompetentsii-effektivnogo-rukovoditelya>
7. Толопило А. Компетенции руководителя: критерии эффективности// RHR.ru: человеческие ресурсы // [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/15400.html