

**Модель компетенций как фактор повышения
производительности и эффективности труда
управленческого персонала в современных организациях**

В настоящее время моделям компетенций управленческого персонала отводится немаловажная роль в политике управления персоналом. В некоторых компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов конкретных HR-функций (например, для оценки или формирования управленческого резерва); в других – система прописанных компетенций является ключевой, на основе которой строится набор, отбор, мотивация и обучение руководящего персонала.

Модель компетенций руководителя (Competency Model) – термин, который употребляют для обозначения полного набора компетенций и индикаторов поведения. Оптимальным количеством набора компетенций в одной модели считают от 8 до 12 стандартов. Чем больше компетенций включено в модель, тем сложнее применять ее на практике.

Конструирование модели компетенций для компании – вопрос достаточно серьезный и требует участия в этой работе профессионалов. Правильно разработанная модель компетенций в дальнейшем будет проста в использовании, что позволит оценивать и развивать компетенции сотрудников. Неправильно разработанная модель часто вызывает трудности при ее использовании у руководителей, а ведь именно они, в конечном итоге, являются основными пользователями модели компетенций.

При разработке модели компетенции руководителя необходимо следовать следующим принципам:

- Соответствие стратегии компании. Зачастую закрепляется только текущее состояние организации, следовательно, созданные критерии эффективности не учитывают возможности развития компании. Такая модель компетенций не будет работать, поскольку не будет определять эффективных менеджеров даже в ближайшем будущем.

- Содержание компетенций не должно пересекаться. Это достаточно опасная ошибка, которая не очевидна для непрофессионалов. В таком случае оценка по обеим компетенциям будет снижена (или повышена) из-за одного и того же поведенческого индикатора.

- Правильное профилирование. Некоторые организации разрабатывают отдельную модель компетенций для каждого подразделения компании. Таким образом, может получиться несколько организаций внутри одной. Для компании важно, чтобы модель компетенций была

единой для всех подразделений.

По мнению отечественного исследователя в данной области М.С. Минько, модель компетенций руководителя состоит из трех кластеров:

- 1) менеджерские компетенции;
- 2) функциональные, или технические компетенции;
- 3) «мягкие», или профессиональные компетенции.

1. Менеджерские компетенции – это система знаний, умений, навыков, способностей, ценностей, способов поведения, которые требуются для того, чтобы быть эффективными на различных управленческих позициях и в различных типах организаций. Иными словами, менеджерские компетенции являются в значительной степени общими для различных профессий, несмотря на различия в функционале. Они включают в себя: организационные компетенции; финансовый менеджмент; маркетинговые компетенции; управление изменениями; проектный менеджмент.

2. Функциональные компетенции (например, для специалистов в области кадрового менеджмента – владение инструментами оценки кандидатов, анализ содержания работы, управление ее эффективностью, определение потребностей в обучении и развитии) легко оценить, потому что они объективны и измеримы (количественные). «Мягкие», или поведенческие, компетенции измерить гораздо сложнее, потому что они субъективны (качественные).

Функциональные, или технические, компетенции – это специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

3. Профессиональные компетенции описывают готовность и способность человека на основе предметных знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения работы, демонстрировать работу, соответствующую стандартам.

Чтобы быть успешным и эффективным руководителем необходимо обладать менеджерскими, функциональными и «мягкими» компетенциями, включающими следующее:

- стратегическое мышление – это умение видеть и прогнозировать долгосрочные перспективы развития организации с точки зрения разработки стратегии управления персоналом предприятия и ее реализации; способность находить различные варианты решения проблем и их возможные последствия;
- ориентация на клиента означает, что руководитель понимает

нужды внутренних и внешних клиентов организации, своевременно на них реагирует, демонстрирует позитивное отношение и стремление к удовлетворению запросов клиентов;

- эмоциональный интеллект – это умение направлять коллективные эмоции в нужное русло, создавать в компании атмосферу дружелюбия, вселять в людей энтузиазм, оказывать им эмоциональную поддержку и уметь бороться с негативными настроениями; умение проявлять проницательность при оценке ситуаций и тонкостей человеческих отношений;

- ориентация на результат – это оценка, расстановка приоритетов и разработка рабочих планов; знание, каким образом выполнить работу наиболее эффективным способом, качественно и своевременно; умение эффективно использовать ресурсы, формировать бюджеты, отслеживать их выполнение, не выходить за рамки бюджетов; находить пути для улучшения качества в пределах установленного времени и затрат; искать возможности для экономии расходов;

- инновационное мышление – это умение систематически порождать и применять новое знание; способность учиться и использовать изученное быстрее, чем конкуренты;

- коммуникации – это умение слушать, интерпретировать, формулировать и предоставлять информацию в форме устной речи, невербального общения (посредством языка жестов, мимики или языка тела), письменной речи и/или электронных сообщений; умение выбирать языковые средства в соответствии с характером аудитории или реципиента;

- информационная компетенция – это способность интерпретировать, систематизировать, критически оценивать и анализировать информацию в условиях высокой динамики современного рынка труда.

Серьезное исследование в направлении конструирования модели компетенций руководителя было проведено Инициативной хартией менеджмента (МСИ) Великобритании [1: 171]. Суть данного исследования сводится к тому, что каждая ключевая роль менеджмента подразделяется на блоки компетенций, которые описывают то, что требуется от компетентного менеджера.

МСИ предложила свою модель личностной компетенции для определения базовых личностных качеств, способностей, навыков и умений, черт характера, которые наблюдаются в поведении успешных менеджеров. Схематично эта модель представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Личностная компетентность [1: 167]

Блоки личностной компетенции	Характеристики личностной компетенции
1. Планирование в целях достижения оптимальных результатов	<ul style="list-style-type: none"> – Стремление к совершенству – Постановка целей и определение их приоритетности – Мониторинг и реагирование на реальную деятельность по сравнению с запланированной
2. Управление другими людьми с целью достижения оптимальных результатов	<ul style="list-style-type: none"> – Проявление восприимчивости к потребностям других – Отношение к другим – Получение обязательств от других – Создание у других своего позитивного имиджа
3. Управление собой с целью получения оптимальных результатов	<ul style="list-style-type: none"> – Проявление уверенности в себе и личное стимулирование – Контроль над личными эмоциями и стрессами – Управление личным обучением и развитием
4. Использование интеллекта для получения оптимальных результатов	<ul style="list-style-type: none"> – Сбор и организация информации – Определение и применение концепций – Принятие решений

Стандарты МСИ, построенные на функциях, связанных с работой, и на видах деятельности, которые должен выполнять опытный и компетентный руководитель, сконцентрирован на обеспечении удовлетворительного исполнения должностных обязанностей и критериях их оценки, что не может в полной мере решить задачи развития. Сама МСИ определяет проблему следующим образом: «Модель личностной компетенции служит для определения базовых личностных качеств, способностей, навыков и умений, черт характера, которые наблюдаются в поведении успешных менеджеров. Значение этих личностных характеристик заключается не в их наличии или полном отсутствии, а скорее является проблемой их качественных проявлений. Поскольку менеджеры должны развиваться, для них важно иметь представление о своей личностной компетенции, чтобы совершенствоваться и соответствующим образом отзываться на изменяющиеся условия своего рабочего окружения» [2: 92].

На основе результатов 15-летнего исследования человеческого

мышления, в котором применялись сложные методы изучения интеллектуальных навыков, обеспечивающих высокую эффективность работы в условиях нестабильности и неопределенности, Г. Шродер выделил 11 составляющих компетентности высокоэффективного менеджера, приведенных нами в Таблице 2.

Таблица 2

**Составляющие компетентности
высокоэффективного менеджера [1: 48]**

Сбор информации	Собирает разнообразную информацию и использует многочисленные источники информации при подготовке к принятию решений.
Формирование концепций	На основе собранной информации создает базисные модели, формирует концепции, выдвигает гипотезы и идеи; связывая разрозненные сведения, определяет общую картину, выявляет тенденции, вскрывает причинно-следственные связи.
Концептуальная гибкость	Выявляет и оценивает возможные варианты при планировании и принятии решений; одновременно держит в голове несколько вариантов, сравнивая их преимущества и недостатки.
Межличностное общение	Использует открытые и зондирующие вопросы, резюмирует и пересказывает своими словами услышанное для того, чтобы понять идеи, концепции и чувства собеседников; умеет видеть события и проблемы глазами окружающих.
Управление взаимодействием	Увлекает других, создает команды, члены которых осознают общность целей, чувствуют себя по достоинству оцененными и наделенными полномочиями.
Ориентация на развитие	Помогает сотрудникам точнее представлять собственные достоинства и недостатки, обучает людей, находит ресурсы для их обучения.
Влияние на окружающих	Использует разнообразные методы (например, убедительные аргументы, моделирование будущего, избрание символов, формирование союзов, внимание к интересам других людей) для обеспечения поддержки своим идеям, стратегиям и ценностям.
Уверенность в себе	Имеет собственные взгляды на проблемы; когда необходимо, без колебаний принимает решения и мобилизует себя и других на их реализацию; заражает окружающих уверенностью в успехе.

Передача идей	Излагает мысли ясно и увлекательно, так что собеседники или аудитория легко понимают суть сообщения; эффективно использует разнообразные вспомогательные приемы – технические средства, визуальный контакт, символы и т.д.
Упреждающая (проактивная) позиция	Распределяет задания в команде; реализует планы и идеи; принимает на себя ответственность за возникающие ситуации в полном объеме.
Стремление к совершенству	Имеет высокие внутренние стандарты качества работы; ставит перед собой амбициозные, но достижимые цели; стремится выполнять работу лучше и лучше, стремится совершенствоваться, повышать свою эффективность.

Внимательно ознакомившись с имеющимися исследованиями в вопросе разработки модели компетенций руководителя, как с теоретическими обобщениями лучших практик, так и с детальными рекомендациями по описанию компетенций, мы пришли к выводу, что каждая модель является уникальной, она соответствует «индивидуальности» компании, поэтому не может быть механически скопирована.

В общем виде базовая модель компетенций может быть использована как для повышения эффективности работы руководителей при выполнении ими ключевых ролей, так и для повышения эффективности организации в целом.

Формирование модели для руководителя означает:

- разработку подробной программы развития конкретных навыков;
- четкое определение своей роли и ролей других людей;
- повышение своей уверенности и эффективности;
- повышение квалификации во время выполнения своей работы.

Таким образом, модель компетенций руководителя является не только моделью рациональной практики, опираясь на которую, организации и отдельные руководители могут повысить собственную производительность и эффективность работы, но также и эталоном, целью в совершенствовании менеджмента, относительно которого организации могут оценивать существующий менеджмент, программы его развития и проводить усовершенствования.

Библиографический список

1. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация; под общ. ред. С.Р. Филоновича. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. 690 с.

2. Управление развитием и изменением: учеб. пособие в 11 кн. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2000. 315 с.
3. Shroder H.M. Managerial competence: the key to excellence. Iowa: Kendall / Hunt, 1999. 482 p.