

## Управленческие компетенции руководителя: три уровня проявления

**Ю.И. МЕЛЬНИК**

*кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой  
социальной психологии факультета психологии Карельской  
государственной педагогической академии*

*В статье представлена модель управленческих компетенций в структуре управленческого потенциала руководителя. Анализируются результаты исследования оценки степени важности и характера применения трех типов управленческих компетенций в управлении. Показана специфика и содержание управленческих задач, которые решают современные управленцы.*

**Ключевые слова:** *управленческий потенциал, управленческие компетенции, «стратегические компетенции», «процессные компетенции», «поведенческие компетенции», управленческие роли.*

Имеющийся у руководителя управленческий потенциал является необходимым условием осуществления управленческой деятельности. Сама управленческая деятельность относится к типу высокопрофессиональной деятельности, отличающейся высокой степенью сложности, напряженности и организованности, что требует от руководителя существенных интеллектуальных и эмоциональных затрат, иногда на предельном уровне возможностей. Именно управленческий потенциал выступает мерой реализации управленческих возможностей и необходимых способностей человека как руководителя. Грамотная актуализация управленческого потенциала позволяет руководителю справиться с вызовами управленческой деятельности. Сам управленческий потенциал представляет собой совокупность управленческого ресурса в виде накопленного *управленческого опыта* и личностно-профессионального резерва в виде *уп-*

*равленческой мотивации и управленческой ориентировки.* Реализация управленческого потенциала предполагает производство соответствующего *управленческого продукта* в системе управления через конкретную и содержательную управленческую деятельность [3].

Актуализация и реализация управленческого потенциала связана с осуществлением основных функций управления. Анализ литературы по менеджменту и психологии управления показывает, что реализация управленческих функций, как правило, не является предметом исследований. Традиционно изучаются личность руководителя, его свойства и характеристики, характер и степень его влияния на последователей и другие аспекты менеджерского и лидерского поведения. Сама же реализация управленческой деятельности через соответствующие процессуальные аспекты остается как бы на периферии исследовательской практики.

В западной литературе по менеджменту эта проблематика подвергается анализу через поиск связей между лидерством и его различными проявлениями в организации в рамках деятельности руководителя (performance approach). E.F. Holton, S.A. Lynham [5] и ряд других авторов разработали комплексную модель компетенций руководителя, которая интегрирует деятельностный подход в управлении и теорию лидерства. На сегодня модели компетенций являются популярными в менеджменте, особенно применительно к лидерскому развитию. Такая модель компетенций раскрывает эффективность деятельности руководителя на трех уровнях управления организацией — «организация» — «процессы» — «люди». Для эффективной деятельности по каждому из направлений необходимы соответствующие компетенции — всего авторы выделили 180 компетенций. На данный момент «модель компетенций высокоэффективного руководителя», на наш взгляд, является наиболее полной для описания всего содержания управленческой деятельности. Модель может служить ориентиром и своеобразным инструментом как для организации, так и для управленцев при создании условий реализации управленческого потенциала в компании с целью развития управленческого персонала и его соответствующей оценки.

В нашем исследовании мы воспользовались данной моделью и взяли для работы 23 управленческие компетенции, которые авторы соотносят с тремя уровнями управления организацией. Данные 23 компетенции были дифференцированы на три группы, которые мы обозначили как «стратегические», «процессные»

и «поведенческие». Каждый уровень управления имеет по две ключевых области реализации управленческих компетенций.

Организационный уровень управления — решение стратегических задач организационного развития — осуществляется через «стратегическое мышление» и «стратегическое руководство» и задействует девять «стратегических компетенций» руководителя.

*Стратегическое мышление* — то, что позволяет руководителю осуществить стратегическое управление организацией, опираясь на следующие компетенции.

1. «Организационный анализ» — понимание организационных целей и оценка внешних сил.

2. «Видение» — создание четкой картины будущего организации.

3. «Формулирование стратегии» — идентификация стратегических вопросов и проблем, которые воздействуют на организацию.

4. «Организационный дизайн» — трансформация оптимального дизайна организации в деятельность по достижению стратегических целей.

*Стратегическое руководство* — активность руководителя по осуществлению изменений, способность осуществить планы по развитию организации, созданные в процессе стратегического мышления. Данный процесс включает реализацию следующих компетенций.

5. «Управление деятельностью» — оценка результатов деятельности относительно стратегических целей организации, корректировка и, соответственно, улучшение деятельности.

6. «Управление целями» — определение, как ключевые процессы влияют на достижение результатов и как границы

организационной системы воздействуют на процессы деятельности.

7. «Управление взаимодействием» — определение границ взаимодействия в организации и способов коммуникации.

8. «Управление ресурсами» — грамотное распределение и координация человеческих, физических, информационных и финансовых ресурсов для достижения стратегических целей.

9. «Управление изменениями» — необходимость адаптации организации к изменяющимся условиям, институционализация организационных изменений как ключевая ценность.

Организационный уровень управления соответствует топовому уровню менеджмента, в рамках которого стратегическое мышление и стратегическое руководство необходимы для успешного и эффективного управления компанией. С позиций управленческого потенциала это предполагает формирование и развитие «стратегических управленческих компетенций» руководителя как своеобразное сочетание компетенций стратегического мышления и стратегического руководства. Субъективной основой организационного руководства, по нашему мнению, выступает чувство неудовлетворенности существующим положением вещей в организации (подразделении) и, как следствие, стремление к изменению и последующему развитию. В этом случае управленческая мотивация как структурный элемент управленческого потенциала является своеобразной предпосылкой проявления «стратегических компетенций» руководителя.

Процессный уровень управления — это организация производственной деятельности организации (подразделения). Компетенции, необходимые для

реализации процессного уровня управления, объединены в две области компетенций — «менеджмент процессов» и «планирование процессов», которые включают следующие шесть групп компетенций.

*Менеджмент процессов* — это способность руководителя координировать процессы в организации, развивать и управлять процессами, конгруэнтными целям организации, управление человеческими ресурсами для поддержания процессов. Данная сфера деятельности руководителя основана на следующих компетенциях.

10. «Понимание и идентификация процессов» — рассмотрение и идентификация процессов, которые влияют на функционирование организации.

11. «Установление целей процессов» — для каждого процесса установление конкретных целей, определение взаимозависимости целей.

12. «Командный менеджмент» — эффективное управление командами для поддержания организационных процессов.

*Планирование процессов* необходимо для поддержания, развития и корректировки организационных процессов и основано на следующих компетенциях.

13. «Улучшение процессов» — постоянное совершенствование процессов для повышения эффективности деятельности.

14. «Развитие процессов» — поддержание и развитие организационных процессов, развитие дальнейшего потенциала процессов.

15. «Система оценки» — построение эффективной системы измерения, оценки и обратной связи для управления процессами.

Процессный уровень управления — это организация процессов деятельности как компании в целом, так и конкретных рабочих групп и работников. По сути дела, это уровень компетенции всех функциональных и линейных руководителей. Эффективность управления здесь зависит от того, насколько руководитель знает и понимает, что все процессы в организации взаимосвязаны, способен предвидеть нарушения данных процессов и устранять соответствующие барьеры, поддерживает функционирование организационных процессов с учетом стратегических целей и деятельности конкретного работника. Данный уровень управленческой деятельности непосредственно затрагивает качество управленческой ориентировки управленческого потенциала руководителя. «Процессные компетенции» руководителя непосредственно зависят от его умения ориентироваться в разнообразной управленческой информации и последующей организации процессов деятельности. Ключевым является и индивидуальный уровень деятельности конкретных людей в организации. Это подразумевает выход на следующий уровень управления — руководство персоналом.

Работа с людьми — руководство на уровне персонала — требует определенного опыта от руководителя и, в первую очередь, его социоцентрической направленности и реализации довольно гибкого стиля руководства. «Поведенческие компетенции» — это умение направить усилия людей, их поведение на достижение организационных целей. Данный уровень управления охватывает два аспекта деятельности руководителя: «деятельность персонала» и «потенциал персонала» и включает, соответственно, восемь групп компетенций.

*Деятельность персонала* — это, прежде всего, продуктивная и эффективная деятельность, реализация рабочего поведения в соответствии с организационными целями. Люди эффективно работают, когда они имеют четкие цели, обладают способностями и умениями, понимают смысл работы и мотивированы деятельностью. Для этого руководителю необходимо установить четкие цели, обеспечить вознаграждение и сопровождение персонала, добиться приверженности персонала и постоянно оценивать его поведение и деятельность.

16. «Установление целей деятельности» — обеспечение конгруэнтности индивидуальных рабочих целей целям на организационном и процессном уровнях.

17. «Вознаграждение и наставничество», которое соответствует культуре организации и отвечает нуждам сотрудников.

18. «Мотивация приверженности» — использование мотивации для закрепления организационной приверженности и постоянства прилагаемых рабочих усилий.

19. «Оценка персонала» — способ увязать индивидуальное рабочее поведение, работу персонала с организационными целями.

*Потенциал персонала* — работа руководителя по максимизации потенциала персонала, что, в свою очередь, обусловлено фактором организационной приверженности и влияет на производительность деятельности. Руководитель несет ответственность за повышение рабочей активности и производительности с помощью различных программ развития персонала, создания поддерживающей среды, организации системы управления персоналом, организации работы.

20. «Развитие персонала» — способ актуализации потенциала и создание ус-

ловий для проявления потенциала сотрудников.

21. «Поддерживающее окружение» — обеспечение ресурсами и конструктивной атмосферой для успешной работы, устранение возникающих барьеров.

22. «Система управления персоналом» — использование потенциала нужных людей для выполнения необходимой работы, а именно, грамотного отбора и подбора персонала.

23. «Редизайн работы» — оптимизация работы персонала и обогащения труда.

Как видим, данный уровень управления затрагивает широкий спектр компетенций руководителя по управлению людьми и организационному поведению. Известно, что проблемы организации — это, в первую очередь, проблемы с персоналом, поэтому руководителю необходимо постоянно уделять внимание людям в коллективе с целью повышения эффективности их деятельности и максимизации их потенциала. Прежде всего, это требует антропоцентрической ориентации руководителя в его деятельности, направленной на поддержку и развитие человеческого потенциала в организации. Поведенческий уровень деятельности руководителя непосредственно связан с управленческим опытом в системе управленческого потенциала и предполагает применение гибкого стиля руководства и широкого круга «поведенческих компетенций» по непосредственному управлению людьми в организации.

Нами была предпринята попытка оценить степень важности и степень использования данных управленческих компетенций в практике управления. На основе представленных 23 управленческих компетенций была составлена анкета, в рамках которой руководителей просили оце-

нить по пятибалльной шкале степень применения в своей управленческой практике данных компетенций, а также выделить компетенции, которые, по их мнению, наиболее важны для управления. В качестве опрашиваемых выступали слушатели президентской программы подготовки управленческих кадров, которые обучались в Институте управления, экономики и права Петрозаводского государственного университета в 2010—2011 гг. В исследовании приняли участие 22 человека (12 мужчин и 10 женщин); руководители предприятий, индивидуальные предприниматели, начальники служб и управленцы среднего звена. Сфера деятельности опрошенных — строительство, транспорт, туризм, розничная и оптовая торговля, промышленность, жилищно-коммунальное хозяйство, сфера услуг, образование и культура, IT-технологии. Средний возраст опрашиваемых — 34 года.

Респондентов просили выделить из 23 компетенций наиболее важные для осуществления управленческой деятельности. По каждой компетенции подсчитывалась частота упоминаний, которая, соответственно, переводилась в процентный показатель важности. Таким образом, удалось вывести процентный показатель важности по всем 23 управленческим компетенциям, по 6 группам компетенций и, соответственно, трем типам компетенций. Результаты опроса показали, что респонденты более значимыми для управления считают «стратегические компетенции» — 69,3 %, и «поведенческие компетенции» — 61,2 %.

Если говорить о шести группах компетенций, то самой значимой оказалась группа «стратегическое руководство», а наименее значимой — «планирование процессов» (рис. 1).

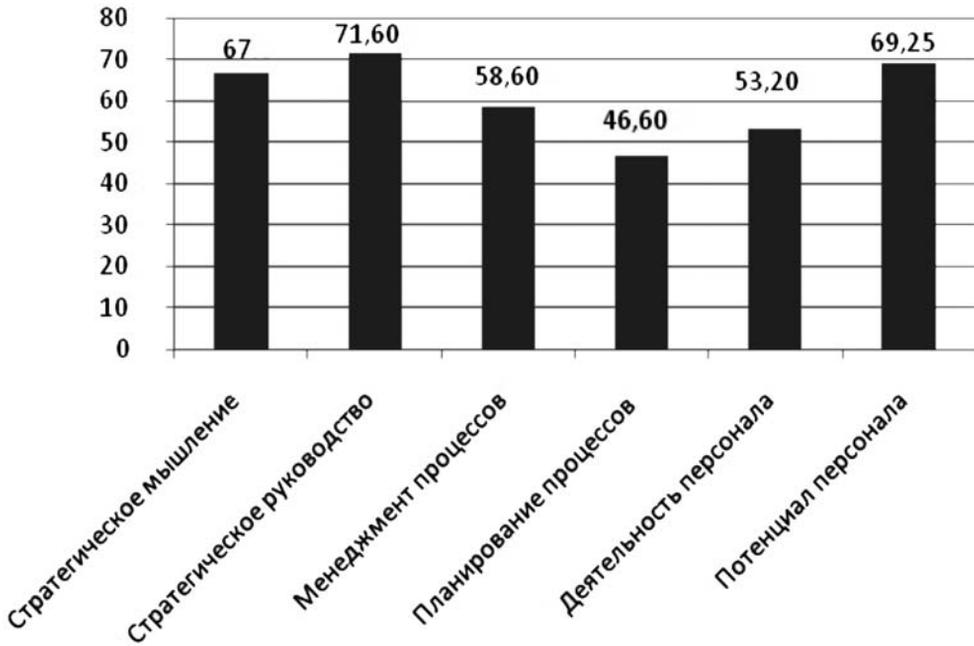


Рис.1. Степень важности управленческих компетенций (%)

Результаты исследования показали, что опрошенные руководители более важными считают общие стратегические вопросы управления — «руководство на организационном уровне», и вопросы, связанные с управлением персоналом, — «руководство на уровне персонала». Менее значимым оказалось осуществление руководства на процессном уровне и особенно все, что связано с планированием организационных процессов.

В управлении на организационном уровне акцент сделан на стратегическом руководстве, где самой важной на этом уровне оказалась компетенция «управление ресурсами» (95 %), а наименее важной «организационный дизайн» (41 %).

В управлении на поведенческом уровне самой значимой была группа «потенциал персонала», а ключевой по

важности — компетенция «развитие персонала» (86 %), менее важной оказалась такая компетенция, как «оценка персонала» (41 %).

В управлении на процессном уровне акцент сделан на менеджменте процессов, а самой важной стала компетенция «понимание и идентификация процессов» (68 %), наименее значимой на данном уровне была такая компетенция, как «развитие процессов» (27 %).

Таким образом, можно утверждать, что обследованные руководители готовы управлять ресурсами, заниматься развитием персонала и поиском организационных процессов, которые способствуют повышению производственной эффективности, но при этом не готовы или не считают важным заниматься организационным дизайном в целях оптимизации структур, оценкой персонала и под-

держивать развитие нужных организационных процессов.

Респондентов также просили оценить степень применения в своей управленческой деятельности всех 23 компетенций по пятибалльной шкале от 1 — «не применяется» до 5 — «постоянно применяется». По каждой компетенции был посчитан средний балл, что позволило определить степень применения шести групп компетенций и, соответственно, трех типов компетенций. Как и в случае оценки важности компетенций, менее применяемыми оказались «процессные компетенции» (3,2), более применяемыми в практике управления — «поведенческие» (3,36) и «стратегические компетенции» (3,34).

Из шести групп компетенций наиболее используемой оказались компетен-

ции «потенциал персонала» и «стратегическое руководство», а наименее применимыми — «планирование процессов» и «менеджмент процессов» (рис. 2).

В каждом типе компетенций можно выделить управленческие компетенции с наиболее высокими и низкими балльными значениями.

В управлении на организационном уровне слушатели программы подготовки управленческих кадров уделяют большее внимание организационному анализу (3,7) и управлению деятельностью (3,7), а в меньшей степени занимаются организационным дизайном (2,6).

В работе с персоналом — управление на поведенческом уровне — управленцы максимально занимаются выстраивани-

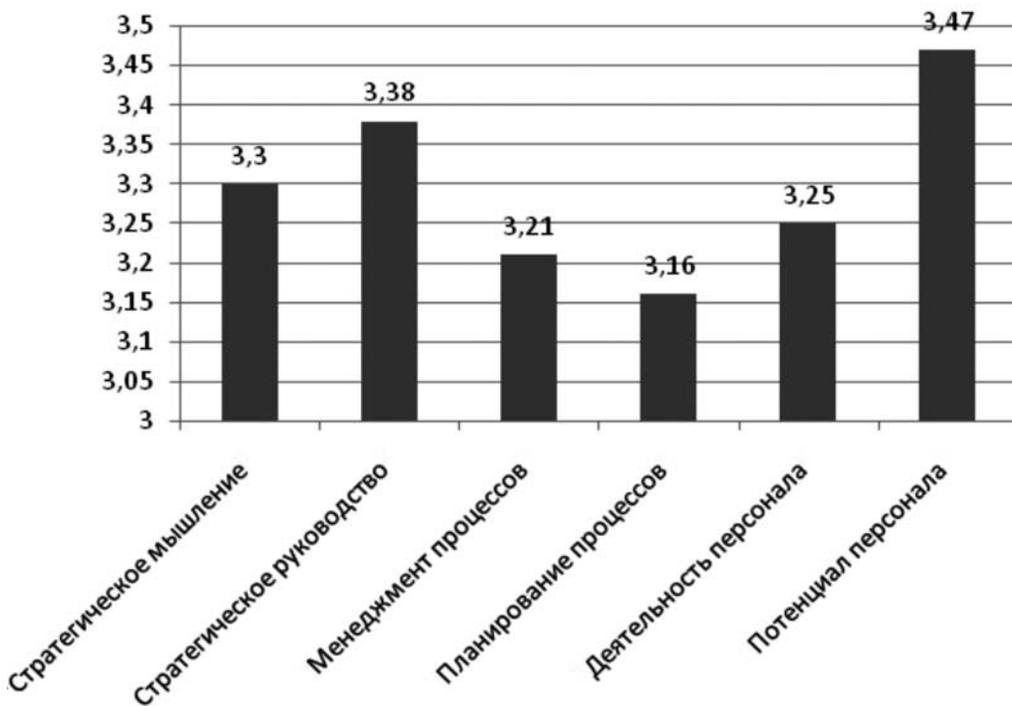


Рис. 2. Степень применения управленческих компетенций (баллы)

ем системы управления персоналом, но не уделяют внимания работе по формированию у персонала приверженности к организации (3).

В управлении на процессном уровне нельзя четко выделить ключевые компетенции, на которые особо обращают внимание опрошенные руководители, но, как было указано, «процессные компетенции» в наименьшей степени используются ими в практике управления.

Из всего списка 23 компетенций максимальное значение получила компетенция «система управления персоналом» (3,9), минимальное — «организационный дизайн» (2,6).

Таким образом, опрошенные руководители в своей работе уделяют особое внимание разработке организационных целей и оценке внешних сил, занимаются в большей степени оценкой результатов деятельности относительно стратегических целей организации, соответственно, корректируют деятельность организации и пытаются максимально задействовать потенциалы сотрудников. Но при этом не считают особо важным заниматься трансформацией оптимального дизайна организации в деятельность по достижению стратегических целей. Управление же на процессном уровне в восприятии опрошенных руководителей является рутинным процессом.

Обобщая результаты исследования, можно утверждать, что руководители в меньшей степени уделяют внимание вопросам, связанным с организационной деятельностью в управлении. Руководители по большей части видят себя «стратегами», а не «организаторами», но при этом уделяют внимание и вопросам, связанным с управлением персоналом. Полученные результаты согласуются с ре-

зультатами исследования на данной выборке по изучению склонностей опрошенных руководителей к тем или иным менеджерским ролям. В этой части нашего исследования мы использовали модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова [1]. Опираясь на модель управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого [4], Т.Ю. Базаров выделил четыре типа управленческих задач, которые объединены общей логикой по принципу «от частного к общему». Каждой управленческой задаче соответствует управленческая роль со своими компетенциями.

Самый обобщенный тип задач — управленческие — определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены. Управленческая роль — «управленец» — способность работать в ситуации неопределенности и гибко перепределять свои цели и подходы. Следующий, уже более конкретный уровень — организаторские задачи — деятельность по проектированию бизнес-процессов и построение организационной структуры, распределение работ и функций. Управленческая роль — «организатор» — способность четко видеть итоговый результат и проектировать этапы его достижения. Следующий конкретный уровень управления — административные задачи — оперативное управление, планирование и распределение ресурсов в режиме реального функционирования. Управленческая роль — «администратор» — ориентация на стабильную деятельность, умение оценивать затраты, распределять ресурсы и прогнозировать «административно-ресурсные конфликты». Самый конкретный уровень управления — «задачи руководства» — управление челове-

ческими ресурсами — развитие потенциала сотрудников. Управленческая роль — «руководитель» — обладание влиянием и авторитетом, способность вдохновить и пробудить трудовой энтузиазм.

Согласно методике самооценки «Управленческие роли», разработанной [2] Т.Ю. Базаровым, наши управленцы определяли, какая из четырех ролей — «управленец», «организатор», «администратор», «руководитель» — им наиболее близка, в какой степени они склонны к выполнению той или иной роли. Респондентам необходимо было так определить процентное соотношение по данным четырем ролям, чтобы в сумме было 100 %. Результаты самооценки показали, что опрошенные руководители более склонны к решению общих задач в управлении и реализации роли «управленца» (27 %). Это средняя степень выраженности по всей выборке. Роли «организатора», «администратора» и «руководителя» в среднем получили по 24 % выраженности. В целом по выборке нельзя говорить о существенном откровенном преобладании какой-либо ролевой позиции у опрошенных руководителей, что, конечно, не свидетельствует о размытой управленческой ролевой идентификации. Это подтверждают результаты исследования по оценке управленческих компетенций. Более интересным представляется индивидуальное распределение менеджерских ролей: в зависимости от уровня руководителя меняется его менеджерская ориентация и характер использования управленческих компетенций. Так, исследование показало, что именно руководители предприятий и организаций делают акцент на стратегических вопросах управления и максимально используют «стратегические

компетенции» наряду с «поведенческими». Руководители среднего звена чаще делают акцент на использовании «поведенческих компетенций». В целом можно предположить, что решение традиционных, конкретных, а в некоторых случаях рутинных управленческих задач не является приоритетным для опрошенных руководителей.

Понятно, что эффективная управленческая деятельность опирается на максимальное использование всех управленческих компетенций с учетом и других факторов управления. Данные компетенции представляют собой набор поведенческих действий руководителя на каждом уровне управления и требуют наличия определенных способностей, умений и навыков. Совокупность данных компетенций помогает дать ответ на вопрос: «Что необходимо делать руководителю, чтобы приводить организацию к высоким результатам и тем самым быть эффективным?». В нашем случае «стратегические компетенции», «процессные компетенции» и «поведенческие компетенции» являются необходимым условием актуализации управленческого потенциала руководителя. Сам же управленческий потенциал реализуется руководителем в управленческой деятельности через «руководство организацией», «руководство процессами» и «руководство персоналом». Управленческим продуктом при этом и является грамотное руководство на всех уровнях управления и достижение соответствующих управленческих результатов: четкая стратегия развития и деятельности организации, адекватно выстроенные организационные процессы, правильное поведение людей в соответствии со стратегией и процессами. Достижение данных резуль-

татов обусловлено управленческой мотивацией, управленческой ориентировкой и управленческим опытом, которые мы соотносим с тремя уровнями управления: с организационным уровнем, уровнем процессов с уровнем персонала.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. М., 2005.
2. *Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н.* Технологии командообразования: Учеб. пособие для студ. вузов. М., 2008.
3. *Мельник Ю.И.* Развитие управленческого потенциала руководителя // Вестник Карельского филиала СЗГАС-2009: Сборник научных статей / Карельский филиал Северо-западной академии государственной службы в г. Петрозаводске. Петрозаводск, 2009.
4. *Щедровицкий Г.П.* Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. Т. 5. М., 2003.
5. *Holton E.F., Lynham S. A.* Performance-driven leadership development // *Advances in Developing Human Resources*. 2000. V. 1. № 2.

## Leader's Managerial Competencies: Three Levels of Display

**YU.I. MELNIK**

*PhD in Psychology, associate professor, head of the Chair of Social Psychology,  
Department of Psychology, Karelian Pedagogical Academy*

*The paper presents a model of managerial competencies in the structure of leader's management potential and discusses the results of a study exploring the importance and application specifics of three types of managerial competencies in management. The subject matter and features of management tasks that managers have to face today are outlined as well.*

**Keywords:** *managerial potential, managerial competencies, 'strategic competencies', 'process competencies', 'behavioural competencies', managerial roles.*

### REFERENCES

1. Bazarov T.Yu. Upravlenie personalom. M., 2005.
2. Zhukov Yu.M., Zhuravlev A.V., Pavlova E.N. Tehnologii komandooobrazovaniya: Ucheb. posobie dlya stud. vuzov. M., 2008.
3. Mel'nik Yu.I. Razvitie upravlencheskogo potentsiala rukovoditelya // Vestnik Karel'skogo filiala SZGAS-2009: Sbornik nauchnyh statei / Karel'skii filial Severo-zapadnoi akademii gosudarstvennoi sluzhby v g. Petrozavodsk. Petrozavodsk, 2009.
4. Shedrovickii G.P. Metodologiya i filosofiya organizacionno-upravlencheskoi deyatel'nosti: osnovnye ponyatiya i principy. T. 5. M., 2003.
5. Holton E.F., Lynham S. A. Performance-driven leadership development // Advances in Developing Human Resources. 2000. V. 1. № 2.