МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ рф

ГоУ ВПО «БаШкирский государственный университет»

Экономический факультет

Кафедра «Региональная экономика»

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: «Профессиональные компетенции современного управленца-менеджера»

по предмету: «Основы менеджмента»

Уфа 2010

Содержание

Введение

1. Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность»

1.1 Историческая справка определения понятий «профессиональная компетентность»

1. Виды и классификация профессиональных компетенций
2. Управленческая культура как ведущий компонент профессиональной компетентности современного менеджера-управленца
3. Модель компетенций

## 4.1 Ключевые принципы построения модели компетенций

**4.1.1 Ключевой принцип модели компетенций №1 - Привлечение людей**

## 4.1.2 **Ключевой принцип модели компетенций №2 - Предоставление информации**

## **4.1.3 Ключевой принцип модели компетенций №3 - Создание релевантных компетенций**

5. Ключевые компетенции современного топ-менеджера

5.1 Эффективное целеполагание

5.2 Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками

5.3 Персональный и корпоративный тайм-менеджмент

5.4 Умение отдыхать и способность творить

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Тема моей курсовой работы является очень актуальной так, как в ситуации бурно развивающейся рыночной экономики, чередующейся то взлетами, то падениями и неизменно сопровождающейся высокой степенью неопределенности наиболее остро встает вопрос компетентности менеджера-управленца организации, способного, словно штурман вести корабль-компанию в непредсказуемом океане бизнеса. Чтобы в принципе рассуждать о вопросах компетентности/некомпетентности менеджеров, неплохо было бы для начала разобраться, какие именно ключевые навыки (т.е. компетенции) входят в «портфель профессионального управленца».

Безусловно, у каждого руководителя есть свой индивидуальный стиль управления, свой способ достигать поставленных целей, но, для того, чтобы посмотреть на данную проблему комплексно, давайте обозначим некоторую идеальную модель успешного руководителя, т.е. руководителя, способного привести к успеху предприятие, которым он управляет.

Целью работы является изучение подходов к определению основных понятий, выявление ключевых профессиональных компетенций современного менеджера-управленца, рассмотреть модель компетенции и его ключевых принципов.

Объект работы – современный менеджер-управленец.

Предметом работы будут являться профессиональные компетенции современного менеджера-управленца.

Структура. Работа состоит из введения, 5 основных глав, заключения и списка литературы.

В данной работе были использованы различные учебники и учебные пособия по теме, статьи, ресурсы INTERNET.

1. Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность»

Сегодня в научной литературе существует чрезвычайно разнообразная трактовка понятий «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход».

Некоторые исследователи полагают, что «основателем компетентностного подхода был Аристотель, который изучал возможности состояния человека, обозначаемого греческим “atere” – «сила, которая развивалась и совершенствовалась до такой степени, что стала характерной чертой личности»[[1]](#footnote-1).

Н.И. Алмазова определяет компетенции как знания и умения в определенной сфере человеческой деятельности, а компетентность – это качественное использование компетенций. Другое определение компетентности дал Н.Н. Нечаев: «Доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей» [[2]](#footnote-2). Наиболее остроумно на эту тему высказался известный психолог Б.Д. Эльконин: «Компетентностный подход — это как привидение: все о нем говорят, но мало кто его видел»[[3]](#footnote-3).

Представители научно-академического сообщества полагают, что компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция — это знания, а компетентность — умения (действия). В отличие от термина «квалификация» компетенции включают помимо сугубо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию[[4]](#footnote-4)1.

С точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции — это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли. Данная точка зрения весьма созвучна позиции представителей британской школы психологии труда, в основном придерживающихся функционального подхода, согласно которому под профессиональными компетенциями понимается способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. Данный подход сфокусирован не на личностных характеристиках, а на стандартах деятельности и основан на описании задач и ожидаемых результатов. В свою очередь, представители американской школы психологии труда, как правило, являются сторонниками личностного подхода — они ставят во главу угла характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе. С их точки зрения, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO, которые включают:

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

Специалисты отмечают, что применение такой простой формулы для описания ключевых компетенций сопряжено с трудностями в определении и диагностике двух ее элементов: знания и умения (KS) гораздо легче определить, чем способности и иные характеристики (АО) (в частности, из-за абстрактности последних). Кроме того, в разное время и у разных авторов буква «А» означала разные понятия (например, attitude — отношение), а буква «О» в аббревиатуре отсутствовала вовсе (используется для обозначения физического состояния, поведения и т. п.)[[5]](#footnote-5)1.

Однако следует сосредоточиться именно на skills и abilities, поскольку:

* они играют огромную роль в обеспечении конкурентоспособности компании, которую возглавляет данный руководитель;
* либо в вузах этому вообще не учат (в отличие от knowledge), либо это вводится в единичных вузах — в так называемых предпринимательских университетах. Как результат, рынок образовательных услуг наводнен образовательными и тренинговыми структурами, компенсирующими пробелы вузовского образования.

Кстати, корпоративные университеты, помимо проведения специальных, привязанных к профессиональной специфике, обучающих программ, также тренируют так называемые soft skills (в буквальном переводе — «мягкие навыки», или, иначе, life skills — «жизненные навыки»). Примерами являются communications skills — коммуникативные навыки, negotiation skills — навыки проведения переговоров и т.д.

1.1 Историческая справка определения понятий «профессиональная компетентность»

С позиций психологии профессионализма, находящейся на пересечении психологии труда и акмеологии можно выделить некоторые этапы «эволюции» критериев (признаков) понимания, объяснения и оценки профессиональной пригодности, компетенции человека[[6]](#footnote-6)1.

Основные тенденции локализации во времени и в пространстве различных оценок человека как субъекта труда:

1. В начале XX столетия это были «способности» («навыки», умения») – инвариантные качества, актуализированные, присущие исключительно субъекту;
2. С середины столетия это уже комплекс взаимосвязанных, но различных по своей природе особенностей субъекта — «профессионально важные качества» — ПВК (способности, знания, навыки, мотивация и др.);
3. С 1980-х годов в научный обиход вводится понятие «компетентность» как совокупность прямых и косвенных профессиональных и жизненно важных характеристик субъекта как профессионала в широком смысле слова, а также; проводятся исследования компетентности как научной категории применительно к образованию (90-е годы XX в.), где в общем контексте психологии труда профессиональная компетентность становится предметом специального всестороннего рассмотрения и выделения разных видов компетентности.
4. С 70-х годов XX столетия по настоящее время вводится понятие «компетенция», первоначально получившее свое обоснование, развитие и практическое использование в рамках кадрового менеджмента (D. McClelland, и S. и L. Spencer), а позднее, заимствовалось образовательными институтами (компетентностный подход в образовании или так называемое «ориентированное на компетенции образование»). Хотелось бы отметить, что, несмотря на большую эвристичность понятия «компетенция», истоки его понимания в рамках этих двух подходов совершенно различны. Вместе с тем, понятие «компетенция» на сегодняшний день употребляется в совершенно разных смысловых контекстах, зачастую противоположных.

Актуальным остается вопрос, касающийся необходимости и методологической оправданности введения понятия «компетенция» наряду с понятием «способности», «умения и навыки», «компетентность». Говоря о значении компетентностного подхода для повышения эффективности образовательного подхода в системе обучения взрослых, необходимо отметить, что понятия «компетентность» и «компетенция» рассматриваются вместе с понятиями «профессиональный опыт» и «профессионализм.

2. Виды и классификация профессиональных компетенций

Рассматривая профессиональные компетенции, большинство исследователей выделяют:

1. простые (базовые) компетенции (формируемые на основе знаний, умений, способностей, легко фиксируемые, проявляющиеся в определенных видах деятельности);
2. ключевые компетенции – чрезвычайно сложные для учета и измерения, проявляющиеся во всех видах деятельности, во всех отношениях личности с миром, отражающие духовный мир личности и смыслы ее деятельности.

В некоторых исследованиях также есть и другие квалификации: 1) стандартные – те, без которых невозможно нормальное функционирование личности или организации 2) ключевые – обеспечивают их конкурентоспособность на социально-экономическом рынке, выгодно отличая от аналогичных представителей, 3) ведущие – это «сотворение» будущего, проявляющееся в инновационности, креативности, динамичности и диалогичности (кооперативности, децентрации, поликультурности)[[7]](#footnote-7)1.

Компетенция может выявить сильные стороны человека и качества, которые ему необходимо улучшить. Она определяет наилучший способ выполнения работы.

3. Управленческая культура как ведущий компонент профессиональной компетентности современного менеджера-управленца

Профессиональная компетентность менеджера является важнейшим критерием качества управленческой деятельности и понимается как способность и готовность менеджера к управлению, основанные на профессионально значимых и личностных качествах. В связи с этим в настоящее время важным ресурсом становятся не столько специальные знания, сколько общая и управленческая культура, обеспечивающая личностное и профессиональное развитие специалиста.

Управленческую культуру будущего специалиста необходимо оценивать в качестве принципиально нового явления в сфере подготовки управленческих кадров. Однако анализ публикаций по вопросу формирования управленческой культуры как ведущего компонента профессиональной компетентности будущего менеджера показал, что данный вопрос недостаточно представлен в научной литературе, нет фундаментальных исследований, посвященных целостному изучению и объективному анализу состояния процесса формирования управленческой культуры будущих менеджеров.

Выпускник высшей профессиональной школы должен уметь применять полученные в ходе обучения знания, умения и навыки в повседневных и изменяющихся ситуациях на работе, демонстрируя свою профессиональную компетентность. Существующая практика подготовки менеджеров обеспечивает обучение основным функциям классического менеджмента: организация, планирование, мотивация, координация и контроль (Тейлор Ф., Фаоль А.). Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса составляет культуру управления.

В концепции российского менеджмента основная идея сводится к возрастанию роли руководителей различного уровня. Профессиональная компетентность личности будущего менеджера выступает в качестве основной из целей процесса обучения с учетом тенденций социально-экономического развития современного общества и мотивов, побуждающих молодого человека к совершенствованию этого качества. Как показывает практика последующей управленческой деятельности выпускников факультетов менеджмента, только компетентность и профессионализм (мастерство) могут правильно сориентировать руководителя в реальной обстановке, выбрать правильный способ поведения и принять правильное управленческое решение.

Управленческая деятельность менеджера сложна, динамична, изменчива и носит сугубо личный характер. Основные психологические особенности этой деятельности можно свести к следующим:

* большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
* неалгоритмическим, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
* ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
* значительная роль коммуникативной функции;
* высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Менеджер должен проявлять большую компетентность при принятии своевременных и верных управленческих решений, а это требует применения новых навыков и подходов к процессу управления.

Менеджеру в его деятельности нужны гибкость и смелость при решении тех или иных управленческих задач, они живут и работают в центре постоянно изменяющихся ситуаций. Поэтому у менеджеров с недостаточным уровнем компетентности возникает осторожность при решении проблем, что приводит к запаздыванию в принятии управленческих решений и снижению эффективности управленческого воздействия.

Таким образом, профессиональная деятельность менеджеров многогранна, ответственна и сложна. Явления, с которыми сталкивается современные менеджеры, - это темп, сложность, новизна, опасность, и постоянный вызов современного опережающего мира. Все это требует от менеджера высокого уровня компетентности.

Низкий уровень профессиональной компетентности специалистов может привести сегодня к глобальным катастрофическим последствиям: традиционная система образования была рассчитана на «знаниевую» парадигму подготовки специалистов, в основе которой было прагматическое и формальное использование совокупности освоенных истин. Современной цивилизации требуется специалист, понимающий специфику современного бытия, специалист духовно-нравственной ориентации, человек культуры[[8]](#footnote-8)1.

4. Модель компетенций

Модель компетенций дает возможность создать такой набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом.

Каждая компетенция - это набор родственных поведенческих индикаторов. Эти индикаторы объединяются в один или несколько блоков - в зависимости от смыслового объема компетенции.

* Компетенции без уровней. Простая модель, то есть модель, которая охватывает виды работ с простыми стандартами поведения, может иметь один перечень индикаторов для всех компетенций. В этой модели все поведенческие индикаторы относятся ко всем видам деятельности. Например: модель, которая описывает работу только старших менеджеров компании, в разделе «Планирование и организация» может включать следующие индикаторы поведения:

- Составляет планы, которые распределяют работу по срокам и приоритетам (от нескольких недель до трех лет).

- Составляет планы, которые точно соответствуют целям деятельности отдела.

- Координирует деятельность отдела с бизнес планом компании.

Единый перечень индикаторов поведения - это то, что и требуется, потому что все индикаторы поведения необходимы в работе всех старших менеджеров.

* Компетенции по уровням. Когда модель компетенций охватывает широкий спектр работ с различной категоричностью требований, поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции можно свести в отдельные перечни или разделить по «уровням». Это позволяет целый ряд элементов разных компетенций сводить под один заголовок, что удобно и необходимо, когда модель компетенций должна охватывать широкий диапазон видов деятельности, работ и функциональных ролей. Некоторые компании связывают уровни напрямую с грейдами деятельности.[[9]](#footnote-9)1 Например, в некоторых моделях все компетенции Уровня 1 относятся к конкретным служебным грейдам, а все компетенции Уровня 2 включаются в следующий блок должностей и т.д. Обычно существует определенная связь между уровнями компетенций и сложностью деятельности, но эта связь не всегда непосредственна и однозначна. Другой метод распределения компетенций по уровням - разделение по профессиональным качествам, которые необходимы работнику. Этот метод используется тогда, когда модель компетенций относится к одной ступени работы или одной роли. Например, модель может включать перечень следующих индикаторов:

- исходные компетенции - обычно это минимальный набор требований, необходимых для допуска к выполнению работы

- выдающиеся компетенции - уровень деятельности опытного сотрудника

- отрицательные компетенции - обычно это такие стандарты поведения, которые контрпродуктивны для эффективной работы на любом уровне. Этот метод используется, когда необходимо оценить различные степени компетенции группы работников.

Современные исследователи компетентностного подхода (А.К.Маркова, Л.А.Степнова, Е.В. Земцова, А.И. Субетто) выделяют следующие основные компетенции менеджеров[[10]](#footnote-10)1:

* Ориентация на результат, достижения. Способность нести ответственность за реализацию решений, способность ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и на отношения.
* Гибкость. Способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, давать оценку результатов.
* Способность к обучению, самообучению. Обучаемость, восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике. Способность к самоанализу. Готовность проанализировать свои достижения и недостатки, посмотреть на привычные вещи другими глазами, разумно использовать чужой опыт.
* Влияние, умение убеждать. Способность отстаивать собственное мнение. Логичность при ведении конструктивных бесед. Владение техниками влияния. Умение выявлять и использовать мотивы людей. Умение задавать правильные вопросы и определять степень информированности и эмоциональное состояние партнера.
* Умение слышать других, принимать обратную связь. Умение создавать каналы двухсторонней коммуникации – абстрагироваться от своих мнений и мыслей, концентрироваться на словах собеседника. Хорошая слуховая и зрительная память. Владение разными способами обратной связи. Умение эффективно поощрять и критиковать других людей.
* Навыки презентаций, переговоров. Умение определять цели и задачи презентации, интересы аудитории. Построение эффектного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Знание стадий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников, выбрать наилучшую альтернативу. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и умение противостоять им.
* Клиентоориентированность. Знание политики и стандартов в области работы с клиентами. Ориентация на текущие и перспективные потребности клиентов. Умение вести себя корректно с разными типами «трудных» клиентов. Умение строить партнерские отношения с клиентами, умение распознавать дополнительные возможности и риски в отношении с клиентами.
* К компетенциям менеджера также можно отнести: аналитические способности, креативность, организаторские способности, умение работать в команде и др.

Модель компетенций далека от того, чтобы считаться истиной в последней инстанции, но она внесла элемент определенности в управление персоналом, которого во многих случаях не хватало. Модели компетенций могут быть и всего лишь проходящим увлечением. Такое отношение к модели компетенций складывается, если нет ответов на ключевые вопросы: зачем нужна модель компетенций, как эта модель будет использоваться, что компетенции могут дать и чего они дать не могут, что пользователи модели ожидают от компетенций.

Модель компетенций может предоставить набор критериев при сборе информации и помочь в создании инструментов и методов сбора. Компетенции могут предложить эталоны сравнения фактического исполнения работы с ожидаемым. Компетенции могут дать информацию и об алгоритмах и правилах принятия решений - при установлении рейтингов исполнения и при определении денежного вознаграждения работников.

## Ключевые принципы построения модели компетенций

Существует три принципа, которым необходимо следовать, создавая **модель профессиональных компетенций**.

1. Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель.

2. Предоставление сотрудникам полной информации о том, что и почему происходит в компании.

3. Стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в **компетенции**, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали корпоративным интересам.

4.1.1 **Ключевой принцип модели компетенций №1 - Привлечение людей**

Модель компетенций - это мощный инструмент совершенствования каждой организации, которая занимается управлением персонала. А других организаций не существует в природе. Поэтому не удивительно, что каждый сотрудник любой компании имеет свой взгляд на **профессиональные компетенции**, которые работодатель ввел или собирается ввести. Персональные взгляды потенциальных пользователей сильно влияют на отношение к **профессиональным компетенциям**. Поэтому компании полезно изучить разные взгляды до того, как компетенции уже составлены. Еще лучше, если потенциальные пользователи будут вовлечены в разработку модели **компетенций**.

Вовлечение не требует, чтобы каждый сотрудник на всех стадиях составления модели компетенций привлекался к этой работе. Вовлечение можно ограничить всего лишь информированием людей о цели и продвижении в составлении компетенций или включением всего нескольких пользователей в команду разработчиков модели. Самый высокий уровень принятия работниками **модели компетенций** достигается, если все сотрудники организации вовлечены хотя бы в некоторые аспекты составления модели.

## **4.1.2 Ключевой принцип модели компетенций №2 - Предоставление информации**

Как информировать людей и о чем их **информировать** - очень важные вопросы в период составления м**одели компетенций**. **Осмотрительное планирование** - вот что важно для того, чтобы люди знали, чего им ожидать.

Каждый, кто будет охвачен моделью компетенций, должен, как минимум, знать три важных момента, почему модель

1. компетенций составляется
2. как эта модель будет разрабатываться
3. как компетенции будут использоваться.

Чтобы достигнуть понимания персоналом этих моментов, нужно **разъяснить** людям следующие вопросы:

- в чем смысл основных методов разработки модели компетенций - интервью, рабочих встреч, тестирования и т. д.

- почему эти виды деятельности необходимы при разработке модели компетенций

- когда разработка компетенций будет проводиться

- чего разработчики модели компетенций ожидают от сотрудников компании

- какова роль сотрудников в этом процессе?

- почему к сотрудникам обращаются с просьбой внести свой вклад в эту работу, например, выступить в роли интервьюируемых

- почему некоторых сотрудников не привлекают к этой работе - с кем необходимо контактировать сотрудникам для получения интересующей их информации.

Степень личной вовлеченности в процесс **создания модели компетенций** зависит от того, что конкретному человеку необходимо знать о компетенциях.

Хорошая информированность устраняет возможные препятствия при составлении компетенций и уменьшает или вовсе устраняет трудности, когда наступает время применять **компетенции**. Создание **модели компетенции** требует большого объема информации о деятельности фирмы. Значительная часть этой информации накапливается персоналом. Взаимодействие разработчиков модели с сотрудниками фирмы упрощается, если сотрудники знают, зачем информация собирается и какова их роль в обеспечении разработчиков модели необходимой информацией. Когда у людей просят что-то, а они не знают, зачем это нужно, то люди склонны давать свои собственные объяснения непонятным просьбам и часто дают самые худшие толкования. Трудно собрать объективную информацию о работе, если сотрудники предполагают, что идет оценка качества работы и что после интервью их положение в компании может драматически измениться.

## **4.1.3 Ключевой принцип модели компетенций №3 - Создание релевантных компетенций**

Чтобы компетенции воспринимались как нужное начало, важно, чтобы информация, собранная на рабочих местах, отражала бы целостную картину деятельности фирмы. Не учет этого принципа приведет к тому, что сотрудники на компетенции будут обращать минимальное внимание, или компетенции совсем не будут действовать. Пользователям легче осознать **нужность компетенций** на своем участке работы, если они знают, что их отдел или участок внес свой вклад в составление **профессиональных компетенций**.

Язык, описывающий **модели компетенций**, неизбежно станет общим, если сама модель связана со многими отделами, со многими рабочими функциями и с разнообразными вариантами применения. Поведение, которое должно быть включено в компетенцию какой-то специальной работы, может напрямую соотноситься только с этой работой. Например, компетенция «оперативно разбирается с заявками по страхованию», не подойдет для всех рабочих функций страховой компании. Более общее поведение, адекватное всем рабочим функциям, могло бы формулироваться так: «Быстро реагирует на запросы внутренних и внешних клиентов».

**Стандарты поведения**, включенные в общие компетенции, должны соотноситься ко всем сотрудникам, независимо от пола, возраста, расы. Примером может послужить то, что большинство моделей компетенций в сфере управления основаны на мужском исполнении роли менеджера. Поэтому компетенции этого рода чаще всего разрабатываются сугубо мужскими командами. Но мужской стереотип описания поведения делает компетенции менее пригодными для использования в коллективе из мужчин и женщин. Этот нюанс необходимо учитывать при разработке **моделей компетенций**.

Если стандарты поведения включают пункты о физических способностях человека, то важно, чтобы эти способности действительно были необходимы в работе. Следует избегать необоснованных предположений о физических качествах, нужных для выполнения конкретных задач.

Наконец, общее в критике моделей компетенций состоит в том, что компетенции отражают всего лишь один момент из всего времени выполнения работы. Если создание модели компетенций **фокусируется** на том, **что важно сегодня**, то быстро происходящие изменения в деятельности организаций общественного и частного сектора так же **быстро превратят** созданную модель **в ненужную**. **Важно**, чтобы при разработке **модели компетенций** учитывались представления о **будущем**. При оценке актуальности модели компетенций сиюминутные и перспективные стандарты деятельности необходимо разумно **сбалансировать**.

5. Ключевые компетенции современного менеджера-управленца

5.1 Эффективное целеполагание

Первой ключевой компетенцией является целеполагание. Однако нигде не учат персональной и корпоративной самоидентификации, выявлению смысла жизни и смысла существования компании, формированию ценностной основы, как личной жизни, так и деятельности компании. Что касается деятельности компании, то в западном подходе смысл существования компании отражается в ее миссии. Однако в российской практике миссия компании нередко воспринимается как формальное изобретение привлеченных имиджмейкеров, выложенное на сайте. Ее никто не в состоянии ни вспомнить, ни тем более воспроизвести. Такая миссия ничего не цементирует и никого не мотивирует. На ее основе невозможна постановка ярких стратегических целей, способных зажечь и объединить команду. Между тем, по оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации. Но как же их выполнить, когда стратегические цели нередко не известны не только персоналу, но и самому руководству. Бывает, что у каждого топ-менеджера существует свое видение стратегических целей компании и генеральных направлений ее развития.

Без создания ценностной основы деятельности компании невозможно сформировать ее корпоративную культуру. Это очевидно, поскольку корпоративная культура 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. Целью корпоративной культуры является обеспечение конкурентоспособности компании на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому — с другой. От чего зависит корпоративная культура? Очевидно, в первую очередь — от руководства. Недаром известная русская поговорка гласит: «Каков поп, таков и приход».

Таким образом, первой ключевой компетентностью топ-менеджера является умение работать с целями и ценностями компании[[11]](#footnote-11)1.

5.2 Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками

Второй ключевой компетентностью является коммуникативная компетентность. 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. В связи с этим возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя. Первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости. Вторая зависит непосредственно от коммуникабельности топ-менеджера, его способности к деловому общению как таковому, от знаний коммуникативных технологий и умения их применять в нужном контексте.

Таким образом, 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. Как это ни странно, именно эти, казалось бы, самые простые вопросы заставляют слушателей-руководителей на бизнес-тренингах задуматься, помогают сформировать персональную систему управления внешними и внутренними коммуникациями. Коммуникативная компетентность предполагает наличие у руководителя психологических знаний в объеме, необходимом и достаточном для правильного понимания собеседника, обеспечения своего влияния на него и, что немаловажно, для противостояния чужому влиянию.

С коммуникативной компетентностью тесно связана третья, чисто управленческая, компетентность — умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны. Особую актуальность данная компетентность приобретает при адхократической корпоративной культуре, предполагающей формирование мобильных команд и активную проектную деятельность. При этом вновь возникает вопрос: насколько данная компетентность должна быть свойственна топ-менеджеру, если существует служба управления персоналом? Однако успешные топ-менеджеры, на наш взгляд, должны быть подобны театральному или кинорежиссеру: чем тщательнее осуществляется поиск исполнителей на главные роли, тем точнее потом игра и больше кассовый сбор. Поэтому целесообразно, чтобы руководитель уделял большое внимание процессу подбора кадров на ключевые посты, что отнюдь не исключает серьезной подготовительной работы специалистов службы управления персоналом.

5.3 Персональный и корпоративный тайм-менеджмент

Четвертой ключевой компетенцией руководителя является эффективная организация собственного времени и времени сотрудников компании, т.е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. 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 — это далеко не полный перечень результатов освоения технологий персонального тайм-менеджмента. Он представляет собой отличный инструмент повышения личной эффективности, однако его недостаточно для обеспечения конкурентоспособности компании. Дело в том, что топ-менеджеры могут пытаться оптимизировать свое время сколь угодно долго. Но эффективность использования нашего времени, к сожалению, зависит не только от нас самих. Если мы работаем с людьми, не умеющими или не желающими относиться к своему и чужому времени как важнейшему невосполнимому ресурсу, все наши усилия будут тщетны. Поэтому необходим не только персональный, но и корпоративный тайм-менеджмент.

Умение грамотно и «бескровно» внедрить в компании «правила игры», оптимизирующие затраты времени всех сотрудников компании, составляет еще одну важную компетентность топ-менеджера. Однако тайм-менеджмент не является панацеей. Некоторые руководители убеждены в том, что сотрудники неправильно организуют рабочее время, а в процессе тренинга выясняется, что проблема заключается не в тайм-менеджменте, а в неэффективной организации бизнес-процессов или хаотичных коммуникациях. Однако заметим, что такая проблема, по крайней мере, легко выявляется с помощью техник тайм-менеджмента.

5.4 Умение отдыхать и способность творить

Да-да, именно отдых. И с этим связана шестая ключевая компетенция — способность к управленческому ортобиозу. Ортобиоз (гр. orthos — прямой, правильный + bios — жизнь) — здоровый, разумный образ жизни. Не секрет, что в связи с ростом профессиональных нагрузок, увеличением числа решаемых задач, постоянными переработками и переутомлением, стрессами и недосыпанием профессия менеджера стала одной из наиболее рискованных и опасных для здоровья. 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). Дауншифтинг не появляется в компании в одночасье, а, по сути, провоцируется установками топ-менеджмента.

Однако надо сказать, в настоящее время в бизнесе наблюдаются весьма серьезные позитивные сдвиги. Так, в ряде компаний приняты корпоративные стандарты, регламентирующие время задержки на работе: для менеджеров — не более одного часа, для рядовых сотрудников — не более получаса. Даже (правда, это пока, скорее, исключение из правил) вводятся физкультпаузы подобно производственной гимнастике, которая была в советское время и, увы, которую в основном игнорировали работники.

Наконец, 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[[12]](#footnote-12)1.

Заключение

Изучение компетентности так такого началось еще в далекое время Аристотеля, ставший основателем комплексного подхода.

Итак, компетенция – предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция — это знания, а компетентность — умения (действия). Профессиональная компетентность — это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями.

Таким образом, к ключевым компетенциям современного менеджера-управленца следует отнести:

* умение работать с целями и ценностями компании;
* способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
* умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны

Профессиональная деятельность менеджеров многогранна, ответственна и сложна. Явления, с которыми сталкивается современные менеджеры, - это темп, сложность, новизна, опасность, и постоянный вызов современного опережающего мира. Все это требует от менеджера высокого уровня компетентности. Важнейшими компетенциями руководителя, которые напрямую связаны с вопросами обеспечения конкурентоспособности компании, сегодня становятся умение эффективно организовать собственное время и время сотрудников компании, т.е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Очевидно, что длительная плодотворная и результативная работа невозможна без умения отдыхать, а инновационность крайне проблематична без способности топ-менеджера к поиску нетривиальных решений.

Список литературы

Альтшуллер Г. Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007

Базаров Т.Ю. Компетенции будущего: Квалификация? Компетентность (критерии качества)?//www.tltsu.ru/publectures/lecture\_06.html

1. Болонский процесс. Компетентностный подход // Материалы сайта социологического факультета МГУ: http://www.sodo.msu.ru/?s=main&p=bologne&t=03

Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия/. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004.-с 155

Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя www.bglitvak.ru

1. Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста// Вестник УРАО. ‒ 2002. ‒ № 1, С .3 – 21.

Профессиональные компетенции. http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=701&Itemid=525

Управленческая эффективность руководителя / Чуркина М., Жадько Н.М.: Альпина Бизнес Букс, 2009

9. Шакун Ю.А.Профессиональные компетенции сотрудников, как инструмент конкурентоспособности организации. http://www.ctgg.ru/

10. Эльконин Б.Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные походы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2002. С. 22.

11. http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=701&Itemid=525

1. *Зимняя И.А.* Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия/. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004.-с 155 [↑](#footnote-ref-1)
2. *Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И.* Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста// Вестник УРАО. ‒ 2002. ‒ № 1, С .3 – 21. [↑](#footnote-ref-2)
3. Эльконин Б.Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные походы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2002. С. 22. [↑](#footnote-ref-3)
4. 1 Болонский процесс. Компетентностный подход // Материалы сайта социологического факультета МГУ. Режим доступа: http://www.sodo.msu.ru/?s=main&p=bologne&t=03 [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Профессиональные компетенции. http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=701&Itemid=525 [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=701&Itemid=525 [↑](#footnote-ref-6)
7. 1 *Базаров Т.Ю.* Компетенции будущего: Квалификация. Компетентность (критерии качества).//www.tltsu.ru/publectures/lecture\_06.html [↑](#footnote-ref-7)
8. 1 Шакун Ю.А.Профессиональные компетенции сотрудников, как инструмент конкурентоспособности организации. http://www.ctgg.ru/ [↑](#footnote-ref-8)
9. 1 Базаров Т.Ю. Компетенции будущего: Квалификация? Компетентность (критерии качества)?//www.tltsu.ru/publectures/lecture\_06.html [↑](#footnote-ref-9)
10. 1 Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя www.bglitvak.ru [↑](#footnote-ref-10)
11. 1 Управленческая эффективность руководителя / Чуркина М., Жадько Н.М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 [↑](#footnote-ref-11)
12. 1 Альтшуллер Г. Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 [↑](#footnote-ref-12)