

**Мазуркевич Светлана Игоревна**

магистрант

**Захаров Александр Викторович**

канд. экон. наук, доцент

**Забелина Ирина Николаевна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Орловский государственный

университет им. И.С. Тургенева»

г. Орел, Орловская область

## **СПЕЦИФИКА РАЗРАБОТКИ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖЕРА**

***Аннотация:** в данной статье рассматривается компетентностный подход в подготовке менеджеров. Проанализирована теория Бояциса, предлагается использование карты компетенций при оценке сотрудников.*

***Ключевые слова:** карта компетенций менеджера, компетентностный подход, компетенции.*

Одним из приоритетных направлений современного высшего профессионального образования является создание и развитие систем практической подготовки будущих специалистов в условиях реальной организации. Более чем актуальным является вопрос об использовании компетентностного подхода в подготовке будущих выпускников. Абсолютно все сотрудники, работающие на данных предприятиях должны обладать определенным набором компетенций. В свою очередь, в некоторых организациях наблюдается отсутствие единой классификации компетенций, что зачастую приводит к несоответствию наименования должности перечням предлагаемых функциональных обязанностей, закрепленных за ними. Поэтому следует определить, что входит в состав компетентности менеджера, а также выявить его основные компетенции.

Компетентность – это черта личности менеджера, специалиста, заключающаяся в способности правильно оценивать сложившуюся ситуацию, принимать

в связи с этим нужно решение и достигать практического или иного значимого результата, гармонично соответствуя требованиям научно-технического прогресса, а также современным социокультурным нормам. Компетенции менеджера- рациональное сочетание знаний, профессионального опыта и способностей действовать, определяемые целью, заданностью ситуации и должностью. То есть это именно те характеристики, которые позволяют достичь высокой результативности труда персонала данной организации. Сюда входят: навыки, умения, мотивация, личностные характеристики. Набор компетенций, которыми должен обладать менеджер обуславливается направлением его деятельности в данной области. Универсальная модель компетенций персонала организации не разработана, поскольку каждая фирма выявляет свои компетенции к конкретной должности, которые будут способствовать формированию своих конкурентных преимуществ.

Тем не менее многие ученые, среди которых Ричард Бояцис, разработали набор компетенций менеджера. Бояцис провел широкомасштабное исследование 2000 менеджеров, занимавших разные должности в 12 организациях. На основе проделанной работы, ученый выявил четыре группы компетентностей менеджеров, которые представлены в таблице 1 [2].

Таблица 1

Четыре группы компетентностей менеджеров  
по классификации Р. Бояциса

Группы компетентностей	Содержание компетентностей
Цели и действия	<p>Забота о влиянии: менеджер заботится о том, чтобы символы власти имели воздействие на окружающих, беспокоится о статусе и репутации</p> <p>Использование концепции для диагностики: менеджер способен разглядеть тенденции в потоке разнообразной информации и интерпретировать события с точки зрения концепции</p> <p>Ориентация на эффективность: заботится о повышении качества работы</p> <p>Активность: склонен действовать для достижения цели</p>
Лидерство	<p>Концептуализация: менеджер способен разработать концепцию на основе полученной информации</p> <p>Уверенность в себе: менеджер решителен, знает, что делает, и уверен в том, что делает хорошо</p>

	Способность выступать: менеджер умеет убедительно говорить в разных ситуациях
Управление человеческими ресурсами	Использование властных полномочий Управление группой
Внимание к окружающим	Объективность: менеджер способен избегать предрассудков и предубеждений Самоконтроль: способность подавлять личные желания для достижения целей организации Адаптация и выносливость

Теория Бояциса ценна тем, что она демонстрирует масштаб и сложность работы менеджера. Вслед за его работой стали появляться модели компетентностей, разработанные специалистами по профессиональному обучению и развитию кадров. Так, была разработана карта компетентности менеджера отдела персонала с использованием перечня профессионально важных качеств. Для этого были выделены три различные системы управления:

- отдел кадров: административная функция (кадровое делопроизводство, учет кадров, отчетность);
- служба управления персоналом: оперативная функция (подбор, адаптация, обучение сотрудников и т. д.);
- управление человеческими ресурсами: стратегическая функция (участие в выработке и принятии ключевых решений, в управлении бизнесом компании).

Проанализировав должностные инструкции сотрудников, занимающих аналогичные позиции в отделе, можно выделить основные характеристики компетенций, присущих должностям. В результате чего, наиболее значимые профессионально важные качества закрепляются в карте компетенций.

Пользуясь картой компетенции менеджера по персоналу можно выявить наличие либо отсутствие той или иной характеристики сотрудника. При этом, сравнивая выраженность каждого качества со значимостью этой характеристики для каждой системы управления, можно определить, в каком типе управления сотрудник будет более эффективен.

### ***Список литературы***

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ., под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.

2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. – М.: ГИППО, 2008. – 340 с.