

## ECONOMICS

---

Santalova M., Didenko S., Jakhongirov I.J.

### THE NEED FOR A MANAGER COMPETENCY MODEL

Santalova M., Didenko S., Jakhongirov I. J., Russia, Plekhanov  
Russian Economic University

#### Abstract

The article deals with competent approach to the management of the organization, the conclusion about the presence of key competencies of managers of different levels, forming a competence-management model.

**Keywords:** competence approach, competence model of the management, core competence, competence, administrative work

Компетентностный подход к управлению предполагает выделение так называемых компетенций менеджеров с последующим объединением их в модели компетенций. Под компетенциями можно понимать характеристики менеджера определенного уровня (знания, навыки, умения, установки, ориентации, мотивы и т. д.), которыми обладает управленец, вне зависимости от запросов организации к эффективности его поведения. В последние годы этот подход активно внедряется в практику крупнейших коммерческих компаний Российской Федерации.

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].

Но определим само понятие «компетенция», поскольку до сих пор продолжаются споры о точном значении этого термина, соотношении понятий «компетентность», «компетенция», «компетентный», использовании его именно в системе управления персоналом (необходимо

## Education Transformation Issues ISPC #4 2016

помнить о различии в понимании «компетенции работников», «компетенции организации» и других созвучных понятий).

Оценка различных точек зрения на понятие «компетенция» показал, что мнения ученых различаются. Ряд современных авторов понимают под компетенциями работников характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности (А. Я. Кибанов, Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер, другие определяют компетенции как способности человека (А. А. Муравьева, С. Уиддет, С. Холлифорд); встречаются и более редкие упоминания о том, что компетенции - это измеряемая модель поведения, знаний, навыков (Д. Д. Дубоис) или система разнообразных качеств и характеристик работника (С. Н. Апенько).

В результате изучения разных точек зрения можно выделить два подхода к определению понятия «компетенция работника»:

Тем не менее, компетенция управленца, скорее всего, представляет собой знания, умения и навыки, а также модель поведения в момент организации, координации и регулирования эффективных бизнес-процессов.



Рисунок 1 – Компетентностный подход к управлению

Представленные на рисунке два подхода различны, так как один предполагает исполнительскую дисциплину, а другой направлен на возможный успех работника, который следует развить, т.е. создать условия, определить ключевые факторы эффективной работы сотрудника. Фактически, американский подход направлен на реализацию компетенций управленца и подтверждает приведенное выше определение его

компетенции. В этом случае компетентность управленца – это уровень развития той или иной компетенции.

Эксперты в области компетентностного подхода С. Уиддет и С. Холлифорд обращают внимание на роль поведенческих индикаторов – стандартов поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией [2]. Именно с помощью использования поведенческих индикаторов становится возможным выделить уровни развития каждой конкретной компетенции управленца.

Тем не менее, под компетенциями управленца следует понимать такие характеристики (навыки, умения и т. д.), которыми обладает менеджер, вне зависимости от запросов организации и эффективности ее деятельности. Так как не все характеристики менеджера нужны для организации, некоторые из них вообще не определяют эффективность сотрудника в профессиональной деятельности. Необходимо выделить из общей совокупности компетенций ключевые компетенции управленца. Под ключевыми компетенциями управленца понимаются личностные качества и способности, а также профессиональные знания, навыки и умения, которые определяют достижение высших результатов его управленческой деятельности в данной организации.

Именно совокупность ключевых компетенций, выделенных в конкретной организации, на каждом уровне менеджмента, может быть определена как модель компетенций управленца определенного уровня [3]. Компетентностная модель управления организаций формируется, когда все ключевые для конкретной уровня менеджмента организации компетенции определены и сведены в одно целое. Под моделью компетенций также может пониматься система требований к управленческому труду, основанная на определении работы в терминах компетенций.

Еще один из исследователей компетентностного подхода Р. Бояцис подчеркивал, что в компетенцию могут входить мотивы, особенности, навыки, видение себя и социальная роль. Несмотря на то, что мотивы, особенности, видение себя и социальная роль, навыки и умения – все считаются компетенцией. Согласно Р.Бояцису, они образуют иерархию [1]. Каждая из них может существовать отдельно на разных уровнях: мотивы и особенности – на бессознательном уровне, видение себя и социальная роль – на уровне сознания, навыки – на поведенческом, а умения оказывают глубокое влияние – на все другие составляющие.

Это, скорее всего, философский подход, связывающий менеджмент с управленческой психологией.

Тем не менее, модели компетенций могут выступать в качестве «скелета» системы управления организацией, на который наращиваются «мышцы» конкретных функциональных направлений ее деятельности.

## Education Transformation Issues ISPC #4 2016

Например, модель общих ключевых компетенций «Руководитель» предполагает:

- стратегическое видение бизнеса - определяет возможности для развития бизнеса, планирует деятельность в долгосрочной перспективе;
- управление командой - создает и развивает эффективную команду, нацеленную на результат;
- управление исполнением - управляет результативностью подразделения по реализации поставленных целей и задач;
- стремление к власти (принятие решений, ответственность за результат) - демонстрирует готовность принимать решения, нести ответственность за результат.

Для руководителей ориентация на результат находит свое выражение в особой управленческой компетенции - управленческая ответственность:

- самостоятельно и своевременно принимает решения, в том числе непопулярные;
- ставит перед собой амбициозные, сложные цели, не останавливается на достигнутом;
- принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчиненных.

Для руководителей среднего уровня дополнительно к основным выделяются следующие компетенции.

Лидерство:

- воодушевляет, «ведет за собой» других людей;
- владеет разнообразными лидерскими стилями;
- мотивирует даже негативно и скептически настроенных

сотрудников;

- формирует сильную команду.

Управление исполнением:

- заранее планирует работу;
- оптимально распределяет задачи между подчиненными;
- добивается понимания задач исполнителями;
- осуществляет эффективный контроль выполнения поручений.

Управление эффективностью:

- планирует работу на перспективу;
- оптимально распределяет задачи между подчиненными;
- обеспечивает координацию работы;
- осуществляет системный контроль.

Для топ-менеджмента дополнительно к основным добавляется такая компетенция, как управление бизнесом:

- преобразует стратегию организации в цели для себя и своих подчиненных;

## Education Transformation Issues ISPC #4 2016

- отстраивает и координирует ключевые рабочие процессы;
- контролирует ключевые показатели эффективности работы бизнес-блока и т.д.

Также для примера можно привести модель компетенций в сфере управления персоналом.

Таблица 1 - Базовая модель компетенций в сфере управления персоналом

Привлечение и отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие четких критериев отбора компетенций и возможность точной оценки по этим критериям, с помощью поведенческих индикаторов, существенно снижают субъективность оценки кандидатов ответственными лицами;</li> <li>- оценка всех кандидатов по единой модели компетенций позволяет проводить адекватное сравнение кандидатов друг с другом на основе степени выраженности конкретных компетенций;</li> <li>- возможность объективного сравнения внутренних и внешних кандидатов на вакантные позиции.</li> </ul>
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на основе оценки нового сотрудника по модели компетенций его должности можно определить развитость ключевых, т. е. необходимых для всех сотрудников компании компетенций и при необходимости провести дополнительное обучение / тренинги. Конечно, в идеальном случае новый сотрудник должен сразу полностью соответствовать модели компетенций, однако на практике найти идеального кандидата практически невозможно.</li> </ul>
Оценка и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность проводить четкую и объективную оценку соответствия сотрудника занимаемой должности на основе модели компетенций данной должности;</li> <li>- возможность построения эффективной системы дополнительного обучения сотрудников на основе анализа разницы между желаемой и реальной выраженностью той или иной компетенции у конкретного сотрудника;</li> <li>- возможность выстраивать планы карьерного роста сотрудников на основе их оценки по моделям компетенций более высоких должностей.</li> </ul>
Мотивация и стимулирование труда персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность ранжирования (грейдинга) должностей по уровням компенсации на основе оценки важности для компании тех или иных компетенций.</li> </ul>

Таким образом, совокупность моделей компетенций функциональных менеджеров разного уровня, позволит сформировать эффективную компетентностную модель управления любым бизнесом.

### References:

- [1] Boyatsis R. Competent manager. Model of effective work: Moscow, 2016
- [2] Uiddet S., Hollyford C. Competency Management: Moscow, 2016

- [3] Santalova M.S., Nikolaeva Y.R. Intellectual capital in the management of the company//Today and tomorrow of the Russian economy.2009.№25.S.35-36

**Ivanova V.N., Yazev G.V.**

## **VECTORS OF DEVELOPMENT OF AIC GOVERNMENT SUPPORT SYSTEM IN RF: ORGANIZATIONAL, LEGAL, ECONOMIC**

**Ivanova V.N., Russian Federation, Moscow State University of Technologies and Management named after K.G. Razumovsky (The first cossack University), Institute of Economics and Law, Doctor of Economics, Professor**

**Yazev G.V., Russian Federation, Moscow State University of Technologies and Management named after K.G. Razumovsky (The first cossack University), Institute of Economics and Law, Candidate of Economic Sciences**

### **Abstract**

The article deals with the measurement of reserves of optimization of government support modern system of Russian agro-industrial complex. The author considers the problem systematically: in organizational, legal and economic aspects. Both modern state of government support and historical aspect of its development in post-Soviet period are analyzed in the article.

**Keywords:** agro-industrial complex, government support, infrastructure, food security, competitiveness

### **1. Introduction**

For benchmarking assessment of the state of government support system of AIC in Russia and other countries it seems efficient to employ a methodology of monitoring system and estimation of government support in OECD countries (Agricultural policies and support Producer and Consumer Support Estimates database. Overview tables, 2016).

One of the most crucial figures of the methodology in question is a rate of support of agricultural producers in their aggregate income (Producer Support Estimate – PSE). As a rule, it is provided mostly at the expense of price transfers (at the consumers' expense), which share in total support to producers