

Подготовка управленческих кадров

Опарина Н.Н.

Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций

Опарина Наталья Николаевна — старший преподаватель, факультет государственного управления, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: oparina@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [7616-7580](https://elibrary.ru/7616-7580)

Аннотация

В связи с глубинными изменениями требований к управленцам возникает необходимость компетентного подхода к формированию кадров управления в современных российских организациях. Несмотря на то, что в большинстве крупных корпораций в том или ином виде применяется управление по компетенциям, руководители этих организаций часто обращают внимание специалистов по управлению персоналом на то, что даже при длительной разработке модели менеджерских компетенций и активном применении ее при отборе, развитии и мотивации набор компетенций, а также приоритетность и уровень их развития не в достаточной мере соответствуют стратегическим целям компании. Для устранения таких часто встречающихся управленческих проблем автором изучены различные подходы к формированию модели менеджерских компетенций, и предложена сбалансированная модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций.

В статье проанализированы понятия «компетенция» и «модель компетенций» с точки зрения различных управленческих и научных школ и выявлено, что по данным терминам так и не выработаны единые позиции. Значительное место в статье уделено сравнительному анализу моделей менеджерских компетенций различных авторов и их структуре. Исследованы основные подходы к формированию модели менеджерских компетенций российских и зарубежных авторов, определены наиболее актуальные подходы с точки зрения бизнеса. В рамках статьи проанализирована кластерная структура моделей управленческих компетенций во взаимосвязи с основными функциями руководителей. Компетентный подход соотнесен с перспективами системы сбалансированных показателей. Результатом проведенного анализа стала разработка сбалансированной по перспективам модели компетенций управленческих кадров.

Ключевые слова

Компетентный подход, компетенции, модель компетенций, кластеры компетенций, метакомпетенции, система сбалансированных показателей, перспективы (составляющие) системы сбалансированных показателей.

Введение

В современных условиях успех организации в первую очередь определяется компетенциями ее руководителей. Для успешного достижения целей организации необходимы умение планировать долгосрочную деятельность и способность корректировать эту деятельность в случае изменений внешней среды.

Успех компании напрямую зависит от профессионализма людей, качества их труда, интеллектуального уровня и уровня личностного развития. Прежде всего данные требования относятся к тем, кто организует трудовую деятельность других людей — к управленческим кадрам. Ознакомившись с опытом выдающихся управленцев, можно

сделать вывод о том, что большинство из них полагались во многом на собственные силы, способности и интуицию. Тем не менее успех зависит не только от качества выполнения собственных трудовых обязанностей, умения ставить перед собой и подчиненными задачи и достигать их. Подлинного успеха достигают те, кто может объединить людей в команду, вести ее за собой, постоянно ее вдохновлять, а также те люди, которые сами непрерывно обучаются и развиваются. Данные характеристики управленческой деятельности могут и должны отражаться в модели компетенций управленческих кадров. При этом стоит отметить, что, так же как и реалии экономики и бизнеса, перечень менеджерских компетенций претерпевает существенные изменения.

Обзор литературы

По мнению Ю.С. Костровой, Р. Уайт в работе «Motivation reconsidered: the concept of competence» 1959 года использует понятие «компетенция» как личностную характеристику [Кострова 2011, 102]. Этой же позиции придерживается и С.А. Демченкова при описании истории возникновения и развития понятия «компетенция» [Демченкова 2011, 243]. Данный термин был далее применен Д. МакКлелландом при описании компетентностного подхода к оценке эффективности работника. Во время анализа поведения главных лидеров и руководителей были найдены специфические способности, которые стали называть компетенциями [Ветошкина 2008, 111]. По мнению Е.И. Кудрявцевой, развитие концепции компетенций определила статья Д. МакКлелланда, которая позволила общаться на одном языке и бизнесменам, и психологам [Кудрявцева 2011, 141]. Автор считает, что Д. МакКлелланд также открыл новую эру в деятельности и образовательных учреждений, и профессионалов в области управления персоналом.

Стоит отметить, что в 60–70-е годы американские исследователи по заказу крупнейших корпораций обратились к формированию именно менеджерских компетенций. В конце 70-х годов Американской ассоциацией менеджеров были выделены пять кластеров менеджерских компетенций.

В 80-х гг. Р. Бояцис по результатам исследования 2000 менеджеров предложил интегрированную модель менеджерских компетенций. Дальнейшее развитие компетентностного подхода связано с именами таких ученых, как Л. Спенсер и С. Спенсер, которые также определили 4 ключевые менеджерские компетенции.

С конца 90-х годов идеи компетентностного подхода находят отражение в системе профессионального образования и производственной сфере США и Европы при подготовке управленческих кадров и являются обязательным элементом стратегического управления человеческими ресурсами и управления талантами.

Среди отечественных авторов одними из первых обратились к тематике менеджерских компетенций Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов [Иванцевич, Лобанов 1996], Т.Ю. Базаров [Базаров 2003], С.В. Шекшня [Шекшня 2002]. Далее компетентностный подход к управлению персоналом и менеджерам изучал А.Я. Кибанов [Кибанов 2012] и др. Сегодня признанным авторитетом в данной области является Е.И. Кудрявцева [Кудрявцева 2011, 2012].

Подходы к определению понятий «компетенция» и «модель компетенций».

Для понимания источников появления модели компетенций управленческих кадров необходимо рассмотреть основные школы, представляющие свое понимание терминов «компетенция» и «модель компетенций».

По мнению многих авторов, на сегодняшний день существуют две (американская и европейская) школы, определяющие понятие «компетенция». Так, Т.А. Ветошкина полагает, что «американская школа под компетенцией понимает основную характеристику сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе, а европейская — способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации» [Ветошкина 2008, 113].

На взгляд автора, такой подход страдает ограниченностью, так как Дж. Равен, относящийся формально к европейской (британской) школе, полагал, что компетенции — это мотивирующие способности, которые отражаются в поведении. [Равен 2002, 12].

Необходимо также обратить внимание и на то, что по крайней мере темой компетентности еще с советских времен активно занимались отечественные психологи и социологи, которые вводили в данное понятие мировоззрение, идеологические установки, а также социальные и личностные ценности человека. [Жилина 2002].

В целом в литературе можно встретить самые различные трактовки понятия «компетенция».

По мнению классиков компетентностного подхода, «компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях» [Спенсер, Спенсер 2005, 9]. Или, по мнению другого зарубежного автора, это «основная характеристика человека, которая может быть мотивом, чертой, навыком, аспектом самообраза или социальной роли или объемом знаний, которыми человек пользуется» [Бояцис 2008, 26].

Или же, с точки зрения известного представителя отечественной школы, «компетенции — характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение» [Кибанов 2012, 7]. При этом сотрудники как носители компетенций рассматриваются всеми вышеупомянутыми авторами как объекты управления.

Еще одно определение российских авторов несколько отличается от уже приведенных: «Компетенция — это такая комбинация знаний, умений и навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение задач определенного класса в определенной организации на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе» [Базаров и др. 2014, 13]. Это более широкая трактовка понятия, включающая ситуационный подход к их определению.

Крайне интересным представляется проведенный О.Л. Чулановой контент-анализ понятия «компетенция», что позволило ей определить ключевые характеристики данного термина. Так, «по результатам анализа выявлено, что доминирующими признаками являются: профессионально важные качества, знания, умения и навыки; мотивация и ценности; наблюдаемое поведение; функциональные задачи» [Чуланова 2014, 62]. Далее автор интерпретирует результаты исследования и перечисляет выявленные недостатки: отсутствует конкретизация субъекта компетенции, не определена готовность к действиям, деление на компетенции в образовании и в бизнесе¹, подмена компетенций факторами, которые на них влияют. По мнению же автора, обсуждаемые факторы влияния, такие как психологические свойства личности, ценности, являются метакомпетенциями, о чем речь пойдет ниже.

В результате О.Л. Чуланова утверждает, что «значительная часть приведенных определений не дает системного, комплексного и однозначного представления о компетенции, что затрудняет, в свою очередь, классификацию и оценку самих компетенций» [Там же, 62].

Таким образом, можно утверждать, что ни в зарубежной, ни в отечественной школах так и не выработано единое понятие компетенции. В предложенных формулировках выпали многие характеристики компетенций, предложенные Е.И. Кудрявцевой. Среди них: формирование представлений об эффективности на базе компетенций, адресность компетенций и их конкретность, соответствие целям

¹ Хотя они должны отражать уровни развития одних и тех же компетенций (*примеч. автора*).

деятельности и конкретному контексту деятельности [Кудрявцева 2012, 166]. При этом только в работах последних лет появляются элементы трактовки данного понятия, учитывающие субъект-объектные отношения руководства и персонала организации и их взаимовлияние.

Поэтому далее мы будем исходить из собственного определения: *компетенция — это совокупность знаний, умений и навыков, ценностных установок и мотивации, способностей и потенциала сотрудника, необходимых как для самореализации и саморазвития, так и для достижения стратегических целей организации.*

Стоит еще раз обратить внимание, что менеджерские (управленческие) компетенции выделились из общего перечня компетенций еще в 60-е годы XX века и активно развиваются по сегодняшний день. Одним из первых модель компетенций эффективного руководителя разработал Р. Бояцис; она включала в себя такие группы компетенций, как:

- управление целями и действиями,
- лидерство,
- управление сотрудниками, руководство подчинёнными,
- забота об окружающих и специализированные знания.

Исследователем был также предложен перечень из 19 компетенций менеджера. [Бояцис 2008, 328].

Вслед за Бояцисом Р. Спенсер Л. и Спенсер С. предложили свой вариант модели компетенций, состоящей из 21 компетенции и включающей следующие менеджерские компетенции:

- развитие других,
- директивность,
- командная работа и сотрудничество,
- командное лидерство [Спенсер, Спенсер 2005, 54].

Этими же авторами были сформулированы компетенции, которые будут важны в будущем, которое, по мнению автора, уже наступило. С точки зрения американских авторов, для топ-менеджеров это стратегическое мышление, лидерство, способность передавать видение стратегии компании, управление взаимоотношениями и другие; для менеджеров — гибкость, внедрение изменений, также лидерство и пр. [Там же, 346].

Дж. Равен выделяет 39 видов компетентностей (компетенций), которые рассматривает как взаимовлияние мотивации, способностей и поведения. Среди них можно выделить следующие менеджерские компетенции: «способность принимать решения; персональная ответственность; способность к совместной работе ради достижения цели; способность побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели; способность слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят; стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников; готовность разрешать другим людям принимать самостоятельные решения; способность разрешать конфликты и смягчать разногласия» и другие [Там же, 253].

Современные зарубежные исследователи предлагают двенадцать ключевых менеджерских компетенций, среди которых: принятие решений, командная работа, соответствие стандартам, высокий уровень мотивации, высокий уровень ответственности, способность решать сложные проблемы, адаптивность, планирование и организация, вовлеченность, коммуникабельность, инициативность, высокий уровень стрессоустойчивости².

А.Б. Камалетдинова полагает, что в управленческие компетенции входит широта кругозора, острота анализа и восприятия, адаптивность, организованность, уверенность в себе, ориентация на результат, чувствительность, сотрудничество и терпение [Камалетдинова 2010]. Как можно видеть, многие управленческие компетенции повторяются как у зарубежных, так и отечественных авторов и отражают сегодняшние экономические и бизнес-реалии.

Отечественные и зарубежные авторы подразделяют менеджерские компетенции на группы (кластеры), которые могут быть привязаны к функциям руководителя.

В работе «Управление персоналом в условиях социалистической рыночной экономики» предлагаются следующие кластеры управленческих компетенций: стратегическое мышление, предпринимательские действия, инициирование и сопровождение процессов мышления, создание культуры фирмы, мышление, ориентированное на политику фирмы и общества [Управление персоналом в условиях социалистической рыночной экономики 1997, 160].

² Penny J. What Are the 12 Core Competencies? // Best-Job-Interview [Электронный ресурс]. URL: <https://www.best-job-interview.com/12-core-competencies.html> (дата обращения: 02.06.2019).

М.В. Гнеденко полагает, что это могут быть такие кластеры: «анализ ситуации и принятие решений, управление рабочим процессом, командное взаимодействие, коммуникация и вовлечение, развитие себя и других, управление изменениями, честность и этическое поведение и ориентация на результат» [Гнеденко 2012, 53].

Автор данной статьи также представил апробированную на практике в крупных корпорациях модель компетенций современных руководителей в 2014 году, включающую такие кластеры, как «стратегическое видение и лидерство, управление человеческими ресурсами, развитие персонала и саморазвитие, планирование и управление ресурсами, представление интересов организации» [Опарина 2014, 511]. Но нужно отметить, что изменения в стратегических ориентирах компаний и моделях компетенций управленческих кадров происходят очень быстро, поэтому данный авторский подход требует существенной корректировки.

Как можно увидеть выше, перечень менеджерских компетенций чаще всего группируется по категории должности (топ-менеджер и менеджер) или по кластерам компетенций, в которые объединены однотипные компетенции. Например, кластер «Лидерство» может включать такие компетенции, как принятие решений, мотивация и развитие подчиненных, управление талантами и пр. В кластер «Развитие персонала» могут входить саморазвитие, мотивация на обучение; для кластера «Планирование и управление ресурсами» будут актуальны выделение приоритетов, операционное планирование и контроль и т.д. Таким образом, для групп управленческих позиций (а в небольших компаниях для каждой позиции) формируются модели компетенций. Как полагал А.Я. Кибанов, «модель компетенций — это полный набор характеристик и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций» [Кибанов 2013, 15]. Е.И. Кудрявцева отмечает, что «теория компетенций быстро захватила в свое поле все, что известно про лидерство, и стала основой формирования более объемных и сложных моделей» [Кудрявцева 2011, 131].

Кроме того, «...по данным британской организации CIPD, около 60% специалистов опираются в своей работе на модель компетенций и только пятая часть не использует модели компетенций для своего профессионального развития. При этом в 50% ситуаций существования моделей компетенций используется общая корпоративная модель для всех сотрудников. Исследования показывают, что модели компетенций применяются как в крупных компаниях, таких как «Газпром», так и в небольших, штатная численность которых не превышает 250 человек» [Там же, 145].

Руководитель московской консалтинговой компании «Антропос-консалтинг» В.Е. Субботин предлагает модель компетенций менеджеров Ритты Витала (Riitta Viitala). Модель включает: «специальные профессиональные компетенции, бизнес-компетенции, компетенции управления знаниями, которые отражают способность менеджера работать с информацией, управлять информационными потоками, процессами обучения и развития в организации, лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми, социальные или межличностные компетенции относятся к способности менеджера строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми (общественностью, акционерами и другими заинтересованными сторонами), внутриличностные компетенции»³.

Представители компании «ЭКОПСИ консалтинг» выделили шесть ключевых кластеров менеджерских компетенций будущего, в числе которых: умение взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми, мышление и решение проблем, обучаемость и открытость новому, инновационность и креативность, цифровые знания и навыки, осознанность и управление собой⁴ [Безручко и др. 2018]. При этом некоторые из приведенных кластеров можно отнести к надпредметным компетенциям и метакомпетенциям, которые становятся все более актуальны для руководителей. Так, И. Папп вводит в модель компетенций руководителя ценности и эмоциональный интеллект [Папп 2018], которые скорее являются метакомпетенциями. К надпредметным компетенциям, по мнению автора, можно отнести умение коммуницировать, творческое мышление, потребность в постоянном развитии — все они необходимы для реализации профессиональных компетенций. К метакомпетенциям стоит причислить гибкость, адаптивность, осознанность и другие компетенции, которые являются частью личности руководителя.

Таким образом, в последние годы происходит активное развитие моделей компетенций управленческих кадров. Следует выделить основные подходы к их формированию:

³ Субботин В.Е. Модель компетенций менеджеров (руководителей) // Сайт компании «Антропос-консалтинг» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.antropos.ru/art.php?lang=&aid=48> (дата обращения: 16.05.2019).

⁴ Компетенции неясного будущего // Harvard Business Review. 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p26131/> (дата обращения: 19.05.2019).

- Структурный подход [Чуланова 2015, 91]
- Процессный подход [Там же, 97].
- Аксиологический подход [Там же, 93].
- Гуманистический подход [Там же, 94].
- Акмеологический подход [Кудрявцева, Голянич 2012; Чуланова 2015, 96]
- Контекстуальный (контекстный) подход [Генисаретский 2004]

Сегодня любые организации ориентированы на достижение максимальной эффективности. Поскольку контекстуальный подход в наибольшей степени связан с успешностью и эффективностью организации, следует установить связь между таким инструментом стратегического менеджмента, как система сбалансированных показателей, и моделями компетенций управленческих кадров. Современная российская корпорация в той или иной мере реализует стратегическое управление и применяет систему сбалансированных показателей, чтобы измерять достижение ее стратегических целей.

Как полагают Р. Каплан и Д. Нортон, «сбалансированная система показателей (ССП) — это технология стратегического управления организацией, которая обеспечивает организацию деятельности компании в соответствии с заявленными стратегическими целями; взаимосвязь между стратегическим, оперативным и бюджетным планированием; распределение ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами; оперативный контроль достижения стратегических целей; согласованность финансовых и нефинансовых параметров развития и прозрачность причинно-следственных связей финансовых характеристик с нефинансовыми» [Каплан, Нортон 2009, 4]. По мнению создателей системы сбалансированных показателей, стратегические цели и показатели должны быть разнесены по четырем перспективам (составляющим), включающим финансовую, процессную, клиентскую перспективы и перспективу обучения и роста (развития) [Там же, 15].

С точки зрения молодых отечественных ученых, «система сбалансированных показателей — это система анализа и контроля эффективности деятельности организации, главным аспектом которой является изучение текущей стратегии предприятия, а также ее корректировка и способы реализации. Система сбалансированных показателей позволяет наиболее эффективно использовать

стратегическое и оперативное планирование, измерять достижимость целей компании и анализировать эффективность ее деятельности» [Береговая, Морозкин 2017, 361].

Л.Р. Батукова и Г.Я. Белякова предлагают рассматривать стратегическое управление и систему сбалансированных показателей с точки зрения компетентностного подхода. Авторами была разработана модель стратегического управления на основе ССП и компетентностного подхода, включающая целевую карту и алгоритм этапов формирования стратегического управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе системы ССП, однако понимается под этим развитие компетенций компании (общекорпоративных компетенций) [Батукова, Белякова 2015, 4461].

По мнению же автора, для запуска и функционирования стратегического управления и системы сбалансированных показателей необходим высокий уровень развития именно менеджерских компетенций, который требует применения *акмеологического подхода* для достижения самого высокого уровня профессионализма кадров управления корпораций. Для достижения стратегических целей конкретной организации потребуются управленческие кадры, соответствующие конкретному перечню и приоритетности развития компетенций в стратегической перспективе, для чего потребуется *контекстуальный подход*. Проблема заключается в том, что сегодня при реализации технологий управления персоналом часто используется устаревшая с точки зрения откорректированных стратегических целей модель компетенций менеджеров. Чаще всего развиваются компетенции, которые требуются в сегодняшних (или даже вчерашних) реалиях, и упускается из виду стратегическая потребность в руководителях завтрашнего дня. Таким образом, группы стратегических целей по основным перспективам (составляющим) сбалансированной системы показателей, как правило, не связаны с развитием компетенций, как результат — их просто некому реализовывать.

Акмеологический и контекстуальный подходы к формированию компетенций

Для отражения акмеологического и контекстуального подхода автором была разработана сбалансированная (по перспективам (составляющим) системы сбалансированных показателей) модель компетенций управленческих кадров корпораций (см. табл. 1) с учетом кластеров и модели компетенций будущего, разработанной консультантами компании «ЭКОПСИ консалтинг», включающая также метакомпетенции руководителей. Такая модель дает возможность изначально отбирать

и своевременно развивать управленческие компетенции для достижения конкретных стратегических целей компании по наиболее востребованным перспективам (составляющим), являясь при этом только рамкой для разработки конкретной модели для конкретных управленческих должностей конкретной организации в конкретный период.

Таблица 1. Сбалансированная модель компетенций управленческих кадров корпораций

Перспективы (составляющие) системы ССП	Кластеры	Метакомпетенции	Компетенции
Финансы	Цифровые знания и навыки Мышление и решение проблем	Аналитическое и критическое мышление	Умение понимать и использовать новые технологии Умение применять критическое мышление
Клиенты	Умение взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми Мышление и решение проблем	Коммуникативность Интуитивное мышление	Способность к проявлению эмоционального интеллекта Умение влиять на других и строить долгосрочные отношения Умение находить оптимальное для всех сторон решение
Процессы	Цифровые знания и навыки Инновационность и креативность	Стратегическое и дизайн-мышление	Готовность к творческому эксперименту
Обучение и развитие	Обучаемость и открытость новому Осознанность и управление собой	Продуктивное мышление Умение находить смысл в своей жизни	Способность и мотивация к постоянному обучению

Таким образом, в зависимости от того, какая из перспектив (составляющих) системы сбалансированных показателей определена в организации как приоритетная для достижения соответствующих стратегических целей, необходимо получение или развитие соответствующих кластеров, метакомпетенций и/или конкретных компетенций у кадров управления.

При необходимости закрытия управленческих вакансий департамент управления персоналом может разработать, исходя из своих стратегических целей и перспектив ССП, модель компетенций «идеального» кандидата. Например, в случае фокусирования на финансовой составляющей ССП в модели компетенций появятся такие кластеры, как мышление и решение проблем, и такие метакомпетенции, как аналитическое и критическое мышление. К тому же кандидату понадобятся такие компетенции, как навыки эффективного финансового менеджмента, применение цифровых технологий для анализа данных, умение выделять основные риски и

принимать оптимальные решения, формировать команду финансистов, выстраивать взаимодействие с топ-менеджерской командой и другие. Не исключено, что в сложной финансовой обстановке от управленца потребуются и творческое, нестандартное мышление. Если же компания выберет как основную перспективу ориентацию на клиента, будущему управленцу необходимо соответствовать таким метакомпетенциям, как коммуникабельность и интуитивное мышление, и таким компетенциям, как умение вести переговоры и выявлять потребности клиентов, влиять на результат с учетом интересов всех сторон, применение эмоционального интеллекта. Для ориентации процессов в организации на внутренних и внешних клиентов понадобятся управленцы, обладающие навыками перестройки процессов (например, технологиями «бережливого производства», технологией «кайдзен») с учетом потребностей и интересов всех акторов процессов. Не менее важно для таких кандидатов видение того, куда приведут организацию такие перестройки. Обучение и рост (развитие) как перспектива ССП предполагает осознание менеджерами собственных целей и ценностей, их способность и мотивацию не просто к профессиональному обучению, но и личностному развитию, готовность развивать и продвигать своих подчиненных.

Если же говорить об управленцах, уже работающих в организации, то их модель компетенций будет несколько отличаться от модели кандидатов, так как многие востребованные стратегией компании компетенции у них уже развиты. Поэтому именно для них критичны стратегические ориентиры развития метакомпетенций и компетенций. В частности, если для достижения стратегических целей компании необходим реинжиниринг бизнес-процессов, необходимо развивать у работающих менеджеров не только такие компетенции, как оптимальная организация операционной деятельности (скорее всего, эта компетенция уже развита у них в достаточной степени), готовность к изменениям, организация развития персонала, но и метакомпетенции стратегического и дизайн-мышления. Для достижения успехов в работе с клиентами необходимо развивать такие компетенции, как умение выстраивать долгосрочные отношения, способность к эмпатии и так далее.

Заключение

Предлагаемая сбалансированная модель, как и система ССП, может быть также непосредственно связана с мотивацией управленческих кадров организации. Система мотивации, основанная на компетентностном подходе и учитывающая стратегические перспективы ССП, предполагает изменение грейда и системы льгот в зависимости от уровня развития компетенций, необходимых для реализации стратегических целей

организации по перспективам (составляющим); установление шкалы зависимости переменной части оплаты труда от результатов управленческого труда; применение инструментов нематериальной мотивации для постоянного самосовершенствования менеджеров и пр.

Применение сбалансированной модели управленческих кадров корпораций позволит в стратегической перспективе определить «идеальный профиль» руководителя и регулярно поднастраивать его под изменяющиеся реалии и стратегические ориентиры.

Список литературы:

Базаров Т.Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества)? // Открытый университет. М.: НОРМА, 2003. С. 510–539.

Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 2014. № 1. С. 87–102.

Батукова Л.Р., Белякова Г.Я. Определяющие этапы формирования системы стратегического управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе системы сбалансированных показателей // Фундаментальные исследования. 2015. № 2(20). С. 4458–4461.

Береговая И.Б., Морозкин А.А. Система сбалансированных показателей // Молодой ученый. 2017. № 2(4). С. 361–364.

Бояцис Р. Компетентный менеджер: Модель эффективной работы. М.: НИРРО, 2008.

Ветошкина Т.А. Компетентностный подход как основа управления персоналом в организации // Известия Уральского государственного горного университета. 2008. № 23. С. 111–117.

Генисаретский О.И. Эффекты цивилизационной синергии: стратегии, коммуникации и компетенции ради развития // Азиатско-Тихоокеанские реалии, перспективы, проекты. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. С. 185–193.

Гнеденко М.В. Модель лидерских компетенций // Современные наукоемкие технологии. 2012. № 12. С. 53–53.

Демченкова С.А. Основные подходы к трактовке понятий «компетенция» и «компетентность» за рубежом и их содержательное наполнение // Вестник ТПГУ. 2011. № 13(115). С. 243–263.

Жилина А.И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя). Книга 3. СПб.: ИОВ РАО, 2002.

Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: Дело, 1996.

Камалетдинова А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации // Электронный журнал «Психологическая наука и образование». 2010. № 5. С. 25–31.

Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.

Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Проспект, 2012.

Кострова Ю.С. Генезис понятий «компетенция» и «компетентность» // Молодой ученый. 2011. № 12. Т. 2. С. 102–104.

Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012.

Кудрявцева Е.И. Компетенция как ключевое понятие актуальной теории и практики менеджмента // Управленческое консультирование. 2011. № 2. С. 140–148.

Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. Акмеология управленческих компетенций: контекстность и концептуализация как факторы управленческой эффективности // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2012. Т. 5. № 1. С. 84–95.

Опарина Н.Н. Корпоративные кадры управления // Государственное управление в XXI веке: Российская Федерация в современном мире. Материалы 11-й Международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (30 мая – 1 июня 2013 г.). М.: Издательство МГУ имени М.В. Ломоносова, 2014. Т. 3. С. 508–513.

Панн И. Основные компетенции руководителя. Ижевск: Изд-во ИжГТУ имени М.Т. Калашникова, 2018.

Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: «Когито-Центр», 2002.

Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М: НРРО, 2005.

Управление персоналом в условиях социалистической рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997.

Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: дис ... доктора экономических наук. М., 2015.

Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

Oparina N.N.

Model of Modern Russian Organizations Managerial Competences

Natalia N. Oparina — Senior Lecturer, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: oparina@spa.msu.ru

Abstract

This article substantiates the need for a competence-based approach to generate management personnel in modern Russian organizations. Despite the fact that in most large corporations in one form or another competence management is used, the heads of these organizations often draw the attention of HR specialists to the fact that, even with the long-term development of a managerial competencies model and its active application in the selection, development and motivation processes, it often becomes obvious that the set of competencies, as well as the priority and level of their development are not sufficiently consistent with the strategic goals of the company. To eliminate that frequent management problems, the author studies various approaches to the formation of a managerial competencies model and propose a balanced model of modern Russian organizations managerial competencies.

The article analyzes the "competence" and "model of competences" concepts from various management and scientific schools point of view, to reveal that according to these terms no common positions have been developed. A significant place in the article is given to the comparative analysis of managerial competencies models of different authors and their structure. The main approaches to the formation of the managerial competencies model of Russian and foreign authors are studied and the most relevant approaches from the point of view of business are determined. The author identifies the requirements for management personnel of modern organizations, these requirements are correlated with the prospects of balanced scorecard system. As a result, the balanced model of managerial competences is developed.

Keywords

Competence, competence model, competence approach, competence levels, balanced scorecard system, balanced scorecard perspectives.

References:

- Batukova L.R., Beljakova G.J. (2015) The Defining Stages of Formation of Strategic Company Management, Realizing Competence-Based Approach on the Basis of System of the Balanced Indicators. *Fundamental'nyye issledovaniya*. No. 2(20). P. 4458–4463.
- Bazarov T.Yu. (2003) Kompetentsii budushchego: kvalifikatsiya, kompetentnost' (kriterii kachestva)? [Competencies of the future: qualification, competency?]. *Otkrytyy universitet*. Moscow, NORMA. P. 510–539.
- Bazarov T.Yu., Erofeev A.K., Shmelev A.G. (2014) Collective Definition of the Notion "Competence": An Attempt to Acquire Semantic Regularities from Fuzzy Expert Knowledge. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser 14. Psikhologiya*. No. 1. P. 87–102.
- Beregovaya I.B., Morozkin A.A. (2017) Sistema sbalansirovannykh pokazateley [Balanced Scorecard System]. *Molodoy uchenyy*. No. 2(4). P. 361–364.
- Boyatsis R. (2008) *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. Moscow: HIPPO.

- Chulanova O.L. (2015) *Formirovaniye i razvitiye kompetentnostnogo podkhoda v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika* [Creation and development of competence approach]: PhD thesis. Moscow.
- Demchenkova S.A. (2011) The Main Approaches to the Interpretation of Definitions “Competence” and “Competency Building” Abroad and Their Content. *Vestnik TPGU*. No. 13(115). P. 243–263.
- Genisaretskiy O.I. (2004) Effekty tsivilizatsionnoy sinergii: strategii, kommunikatsii i kompetentsii radi razvitiya [Civilization synergy effects: strategies, communication and competences for development]. *Aziatsko-Tikhookeanskiye realii, perspektivy, proyekty*. Vladivostok: Izd-vo Dal’nevostochnogo universiteta.
- Gnedenko M.V. (2012) Leadership Competencies Model. *Sovremennyye naukoymkiye tekhnologii*. No. 12. P. 53–53.
- Ivantsevich Dzh.M., Lobanov A.A. (1996) *Chelovecheskiye resursy upravleniya: Osnovy upravleniya personalom* [Management human resources: the basis of personnel management]. Moscow: Delo.
- Kamaletdinova A.B. (2010) Management Competencies of a Director as a Factor of Organisation’s Competitive Advantage Development. *Elektronnyy zhurnal «Psikhologicheskaya nauka i obrazovaniye»*. No. 5. P. 25–31.
- Kaplan R., Norton D. (2009) *The Strategy-Focused Organization*. Moscow: Olimp-Biznes.
- Kibanov A.Ya. (2012) *Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Kompetentnostnyy podkhod v upravlenii personalom* [HR Management: theory and practice. Competence approach to personnel management]. Moscow: Prospekt.
- Kostrova Yu.S. (2011) Genezis ponyatiy «kompetentsiya» i «kompetentnost’» [Genesis of the concepts "competence" and "competency"]. *Molodoy uchenyy* No. 12. Vol. 2. P. 102–104.
- Kudryavtseva E.I. (2011) Competence as a Key Concept of the Actual Theory and Practice of Management. *Upravlencheskoye konsul’tirovaniye*. No. 2. P. 140–148.
- Kudryavtseva E.I. (2012) *Kompetentsii i menedzhment: kompetentsii v menedzhmente, kompetentsii menedzherov, menedzhment kompetentsiy* [Competence and management: competences in management, managers’ competences, competence management]. Saint-Petersburg: IPTS SZIU RANKHiGS
- Kudryavtseva E.I., Golyanich V.M. (2012) Acmeology Approach to Managerial Competencies: Contextual Intelligence and Conceptualization as the Factors of Development of Managerial Performance. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*. Vol. 5. No. 1. P. 84–95.

- Marr R., Schmidt G. (eds.) (1997) *Human Resource Management in a Social Market Economy*. Moscow: Izd-vo MGU.
- Oparina N.N. (2014) Managers in Corporations. *Gosudarstvennoye upravleniye v XXI veke: Rossiyskaya Federatsiya v sovremennom mire. Materialy 11-y Mezhdunarodnoy konferentsii fakul'teta gosudarstvennogo upravleniya MGU im. M.V. Lomonosova*. Moscow: Izdatel'stvo MGU imeni M. V. Lomonosova. Vol. 3. P. 508–513.
- Papp I. (2018) *Fokuszpontok a vezetesben*. Izhevsk: Izd-vo IzhGTU imeni M.T. Kalashnikova,
- Raven Dzh. (2002) *Competence in Modern Society. Its Identification, Development and Release*. Moscow: «Kogito-Tsentr».
- Shekshnya S.V. (2002) *Upravleniye personalom sovremennoy organizatsii* [HR management in modern organization]. Moscow: Biznes-shkola «Intel-Sintez».
- Spencer L.M., Spencer S.M. (2005) *Competence at work: Models for superior performance*. Moscow: HIPPO.
- Vetoshkina T.A. (2008) Competence Approach as the Basis of Personnel Management of Organization. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo gornogo universiteta*. No. 23. P. 111–117.
- Zhilina A.I. (2002) *Etalonnaya model' professional'noy kompetentnosti menedzhera (rukovoditelya)* [Etalon model of managers' professional competency]. Book 3. Saint Petersburg: IOV RAO.