

## **ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ТРАНСДИСЦИПЛИНАРНОЙ СТРАТЕГИИ И КООРДИНАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Рыбка Д. П.**, к. филос. н., начальник отдела организации исследований и использования результатов  
Белорусский республиканский фонд фундаментальных исследований  
г. Минск, Республика Беларусь

Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит не только от его профессиональных знаний, навыков, умений, а также от его способностей и личностных качеств.

Основными единицами оценки качества результата управления выступают компетентности и компетенции. На практике зачастую происходит смешение понятий «компетенция» и «компетентность». На наш взгляд, достижение определенного уровня результатов работы чаще всего определяется как компетентность. Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, ведущие к результативности в работе, в свою очередь, определяется как компетенция.

Основными на сегодняшний день считаются два подхода к пониманию компетенций:

– американский (компетенции как описание поведения сотрудника), согласно которому компетенции представляют собой основные характеристики сотрудника, обладая которыми он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе;

– европейский (компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы), согласно которому компетенции определяются как способности сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

На территории СНГ в качестве базового, наиболее часто используется определение, согласно которому компетенции – это личностные качества и способности, а также профессиональные навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. К ним относятся, например: умение ставить

четкие цели; планирование и организация; лидерство; ориентация на результат; сбор и анализ информации; генерирование и накопление идей; навыки коммуникации; умение работать в группе; адаптивность к изменениям; личное развитие.

Компетенция является глубоко лежащей и устойчивой частью личности руководителя и может предопределять его поведение во множестве ситуаций и рабочих задач. Она состоит из многих личностных параметров (черт личности, характеристик темперамента и эмоционально-волевой сферы, уровня интеллекта и особенностей мыслительной сферы, мотивов, установок, знаний и сложных навыков), и все эти параметры можно выявить и оценить по тому, как ведет себя руководитель. Например, коммуникационная компетенция полностью проявляется в том, насколько эффективно руководитель ведет переговоры, как он влияет на людей и как работает в команде. Поведенческая компетенция описывает поведение эффективно действующих исполнителей проявляющих личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущие к достижению нужных результатов в работе и т.д.

Кроме личного характера, мотивов и способностей, на индивидуальное поведение, также оказывают значительное влияние ценности и принципы, принятые в организации.

Компетенции бывают: приобретенные, природные и адаптивные. Приобретенные – знания и умения, приобретенные на работе, а также в ходе обучения и повседневной деятельности. Оценка этих компетенций можно осуществлять с помощью тестов способностей. Природные – базовые качества личности (экстраверсия/интроверсия, эмоциональная стабильность/тревожность, приятность/цинизм, добросовестность/спонтанность и др.). Оценка природных компетенций производится на основе личностных тестов. Адаптивные – набор качеств, позволяющих индивиду достигать цели в новой рабочей среде. Оценка адаптивных компетенций осуществляется также с помощью личностных тестов. Источник адаптивных компетенций заключен, по-видимому, в эмоциональных способностях личности, которые не являются врожденными, а могут быть приобретены и развиты.

По уровням компетенции делятся на:

Корпоративные (или ключевые) – компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании, и, как

правило, применимы к любой должности в организации. Включают в себя деловые и личностные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику компании. Часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний.

Управленческие – компетенции, применяемые в отношении руководящих должностей всех уровней управления. Включают в себя способности и личностные качества, составляющие совокупность умений и навыков, необходимых руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Используются для оценки руководителей.

Специальные/технические – компетенции, включающие в себя специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Применяются в отношении определенных групп должностей разных департаментов или разрабатываются под конкретные должности.

Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие – для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает только специальные/технические компетенции для групп должностей различных департаментов.

Также компетенции могут быть классифицированы на:

– простые – имеют единый перечень индикаторов поведения (стандарты знаний, умений и навыков, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией);

– детализированные – состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество уровней определяется целями использования модели компетенций;

– пороговые – включают в себя знания и характеристики поведения, необходимые для допуска к выполнению работы;

– дифференцирующие – содержат знания и характеристики поведения, которые позволяют отличать наилучших работников от средних (плохих) работников.

Из широкого спектра компетенций также выделяют базовые (универсальные, ключевые), профессиональные (В. И. Байденко), академические (Ю. Колер) и другие виды компетенции.

Базовые компетенции – это компетенции, которыми должны обладать все люди, не зависимо от их профессиональной принадлежности.

Профессиональные компетенции – это готовность и способность целесообразно действовать в соответствии с требованиями дела, методически организованно и самостоятельно решать задачи, проблемы, самооценивать результаты своей деятельности.

Академические компетенции – это владение методологией и терминологией, свойственным отдельной области знаний, понимание действующих в ней системных взаимосвязей и осознание их аксиоматических пределов.

Базовые компетенции создаются на основе модели потенциала человека, которая универсальна и не привязана к какой-либо конкретной деятельности или профессиональной сфере. Составляющие потенциала можно сгруппировать по трем основным блокам: интеллектуальный потенциал, волевой потенциал и коммуникативный потенциал. Помимо этих блоков есть еще и направленность: то, что задает направление развития человека и его деятельности и определяет общий уровень энергии. Направленность связана с уровнем мотивации человека и ее структурой.

Базовые личностные компетенции – это те компетенции, развитие которых в значительной степени зависит от врожденного потенциала и формируются вне зависимости от типа деятельности, то есть чем бы человек не занимался, он может применять и развивать эти компетенции. В трудовых коллективах редко уделяется внимание базовым личностным компетенциям: их оценка трудоемка, влияние на профессиональные компетенции сильное, но опосредованное, полагают, что личностные компетенции и их развитие – это «дело самого человека». Но, столкнувшись с проблемами в исполнении сотрудником своих обязанностей, руководители часто приходят к выводу, что основные ограничения человека гораздо глубже, чем просто знания и навыки в профессиональной области.

На основании теоретического анализа психолого-педагогической литературы из группы базовых компетенций можно выделить группу личностных компетенций.

Личностные компетенции представляют собой совокупность компетенций, относящихся к самому человеку как к личности и к

взаимодействию личности с другими людьми, группой и обществом. Она включает компетенции:

– Персональную (личностную), которая рассматривается как готовность к сохранению психического и физического здоровья, к постоянному повышению квалификации и как потребность в самопознании, саморазвитии, самоактуализации. В ее состав входят: готовность к самостоятельной работе, умение управлять своим временем, планировать и организовывать деятельность; готовность к постоянному саморазвитию, умение выстраивать стратегии личного и профессионального развития и обучения.

– Коммуникативную, которая рассматривается как владение устным и письменным общением на разных языках, в том числе через Internet, как готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой. В ее составе: владение приемами профессионального общения; умение строить межличностные отношения, работать в группе, конструктивно разрешать конфликтные ситуации и уважать точку зрения другого по данному вопросу.

– Информационную, которая рассматривается как владение мультимедийными технологиями, понимание возможностей их применения и критическое отношение к информации, распространяемой СМИ. В ее составе: умение самостоятельно собирать, сохранять, анализировать, преобразовывать (делать выводы, строить прогнозы, получать новые знания путем анализа и синтеза различных сведений и т.д.) и передавать информацию; свободное владение программным обеспечением персонального компьютера и офисной техникой.

В структуру этих компетенций входят личностные качества, характеризующие общую способность к управленческой деятельности руководителя, такие как:

во-первых, умение решать «нестандартные» управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, иногда и конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен;

во-вторых, умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит: одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначен-

ного на должность, – это приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности. Чем способней руководитель, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Чтобы стать хорошим руководителем высокого ранга и приобрести самосознание такого руководителя, нужно, как правило, пройти все ступени должностной лестницы. Сильный руководитель творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает;

в-третьих, умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель – слабых. В первом случае можно говорить о положительной, во втором – об отрицательной саморегуляции управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой, от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной саморегуляцией. Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель или специалист более высокой квалификации;

в-четвертых, умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в «нестандартных» ситуациях, опираясь на авторитарные методы руководства. Иногда он может возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умения.