
Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации

А. Б. Камалетдинова,

*кандидат филологических наук, МВА «Управление человеческими ресурсами»,
доцент кафедры организационной и экономической психологии факультета
государственного и муниципального управления Московского городского
психолого-педагогического университета (cab700@mail.ru)*

Статья посвящена одной из актуальных проблем современного менеджмента – развитию управленческого потенциала. В ней раскрываются такие понятия как ресурсы руководителя и управленческие компетенции, определяющие профессиональную успешность любого менеджера. В работе рассматривается модель управленческих компетенций, подробно излагаются принципы эффективного делегирования. Описаны задачи, которые можно делегировать, и виды деятельности руководителя, которые не подлежат делегированию. Раскрыты преимущества делегирования и проанализированы условия, способствующие тому, что принцип делегирования в организации будет эффективным.

Ключевые слова: ресурсы руководителя, управленческие компетенции, модель ключевых компетенций, делегирование полномочий и ответственности, принципы эффективного делегирования.

Перед руководителем, который нацелен на достижение поставленных целей и успешную реализацию разработанных планов, неизбежно встает вопрос о средствах достижения намеченного. Опыт выдающихся менеджеров демонстрирует, что многие из них добивались успеха, полагаясь лишь на свои силы, интеллект и интуицию. В настоящее время большое число работ по менеджменту и личной эффективности руководителей описывает опыт великих управленцев, таких как Ли Якокка, Генри Форд, Акио Морита и др. Пример лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успех приходит к тем, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и добивается их выполнения, а наряду с этим обладает способностью вдохновлять персонал, объединять общей идеей, формировать команду единомышленников.

В данной статье наиболее подробно будут рассмотрены базовые управленческие компетенции, которые определяют профессиональную успешность руководителя, проанализирован такой важный для деятельности каждого менеджера ресурс, как навык эффективного делегирования.

Итак, что же включает в себя понятие «ресурсы руководителя»?

Каждый руководитель в своей управленческой деятельности опирается на собственные ресурсы – психологические особенности личности, харизму, присущий ему стиль взаимодействия с подчиненными и, конечно же, личный опыт и усвоенные приемы. Наряду с этим для решения задач, поставленных перед ним и вверенным ему коллективом, руководитель использует ресурсы своих подчиненных, своей команды: особенности организационной культуры компании, доверие подчиненных, общие ценности и систему отношений, сложившихся в коллективе. Более подробное описание этих ресурсов представлено в табл. 1.

Таблица 1

Ресурсы руководителя [4]

Ресурсы руководителя	Индивидуальные	Групповые
Психологические То, что присуще личности; Что используется автоматически, часто не осознается	Харизма Здоровье Интеллект Лидерский потенциал Коммуникативный стиль Личные качества Навыки делегирования, планирования, управления временем и т. д.	Система отношений Желание работать в команде Сплоченность Доверие Неформальное лидерство
Технологические Приемы, техники, методики и т. п.; То, что используется совершенно осознанно и этому можно научиться	Коммуникативные технологии Приемы влияния Позиционирование руководителя	Система ценностей Общая цель Правила взаимодействия в группе Нормы организационной культуры

По мнению таких исследователей современного менеджмента, как М. Б. Курбатова, М. И. Магура и В. В. Травин [3], в основе успешного руководства лежат три ключевых фактора: *желание, понимание и возможности*.

Желание связано с мотивацией к улучшению работы всей организации, со стремлением к достижению поставленных целей.

Понимание – это знание, что и как нужно делать, чтобы добиться поставленных

целей. Оно приходит как в результате опыта, который люди приобретают, работая в организации, так и в результате обучения. Знание основных закономерностей поведения людей в организации и каким должно быть управление, чтобы получить максимальную отдачу от персонала, позволяет лидерам целенаправленно работать, закладывая фундамент будущих побед.

Возможности – это, с одной стороны, наличие чисто материальных возможностей (финансы, интеллектуальный потенциал команды, уникальные технологии и др.), а с другой – уровень доверия и сотрудничества между руководством и работниками.

Желание, понимание и возможности – это не просто контекст, в котором протекает процесс управления, а основа будущих успехов, формируемая и целенаправленно закладываемая руководством и специалистами по управлению персоналом, с учетом целей, стоящих перед организацией. Для успешного выполнения этой работы необходимо последовательное ознакомление с правилами, принципами и технологиями управления людьми.

Говоря о потенциале руководителя, о его способности в перспективе решать более сложные управленческие задачи, чем те, с которыми он сталкивался, в первую очередь необходимо оценить уровень развития управленческих компетенций. Важнейшие управленческие компетенции, которые в значительной степени определяют профессиональную успешность руководителя, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Модель управленческих компетенций [1]

Название компетенции	Описание компетенции
Широта кругозора, необходимая, чтобы быть хорошо информированным	Видит ограничения; Создает и поддерживает сети и формальные каналы коммуникаций внутри компании и с внешним миром; Идет в ногу с местными и международными политическими и экономическими разработками; Проводит мониторинг деятельности конкурентов; Имеет общее представление, что происходит и должно произойти.

<p>Острота анализа и восприятия, необходимая для ясного понимания</p>	<p>Ясно видит общую задачу; точно и быстро схватывает информацию; Соотносит разрозненную информацию; Видит случайные, непостоянные отношения; Добирается до сути проблемы; Принимает во внимание все факторы, влияющие на данный вопрос; Видит ограничения; Адаптируется к изменениям, возникшим в результате получения новой информации.</p>
<p>Адаптация в ситуациях изменения</p>	<p>Генерирует варианты; Оценивает внедренные варианты, исследуя положительные и отрицательные результаты; Заранее просчитывает влияние предлагаемых вариантов; Предвидит реакцию других; Проявляет инициативу и обладает здравым смыслом.</p>
<p>Организованность, обеспечивающая продуктивность работы</p>	<p>Определяет приоритеты; Планирует «с конца» от момента срока сдачи проекта; Определяет составные части задач; Распределяет их выполнение по времени; Предвидит потребность в ресурсах; Распределяет ресурсы по задачам; Ставит цели сотрудникам; Управляет своим и их временем.</p>
<p>Уверенность в себе, необходимая, чтобы идти своим путем</p>	<p>Выражает и передает уверенность в собственных силах; Готов принимать и поддерживать решения; Смело общается с руководителями; Стремится брать на себя просчитанный риск; Готов признать свою ошибку; Достоинно воспринимает критические замечания; Знает, в каких сферах не имеет достаточно опыта.</p>
<p>Стремление достигнуть результата</p>	<p>Готов идти на риск ради достижения результата; Определяет момент принятия решения во времени; Вводит инновации или адаптирует существующие процедуры для достижения результата; Берет на себя решение проблем; Лично переживает за решение проблем; Предлагает новые идеи; Ставит цели, бросающие вызов; Выставляет собственные высокие цели; Видит области, в которых необходимо саморазвитие; Приобретает новые знания и навыки.</p>

Чувствительность, необходимая, чтобы понимать точку зрения окружающих	Прислушивается к точке зрения окружающих; Принимает в расчет потребности окружающих; Рассматривает ситуацию с позиции других людей; Сопереживает; Знает об ожиданиях окружающих.
Сотрудничество, необходимое для работы с другими людьми	Вовлекает других в область своих идей; Информирует окружающих; Использует навыки членов команды; Поддерживает правила взаимодействия внутри команды; Открыт для новых идей и предложений.
Терпение, чтобы побеждать в долгосрочной перспективе	Придерживается стратегического плана; Не уходит в сторону в трудной ситуации; Жертвует настоящим ради будущего; Когда ситуация неблагоприятна, выжидает.

Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением организацией. Каждая компетенция – это набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков в зависимости от смыслового объема компетенции.

Перечисленные выше компетенции не перекрывают все содержание работы руководителя. В некоторых случаях работа руководителя может требовать наличия дополнительных компетенций, связанных со спецификой деятельности организации или возглавляемого подразделения. Одним из ресурсов руководителя, позволяющим достигать целей, поставленных путем творческой организации деятельности подчиненных, взаимодействия и коммуникации с коллегами и партнерами, безусловно, является процесс делегирования. По мере расширения и усложнения круга управленческих задач возникает объективная необходимость делегировать сотрудникам организации не только отдельные работы и функции, но также круг полномочий и ответственности, включая возможность самостоятельно действовать и принимать решения.

Делегирование – передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется *методом делегирования полномочий*, роль которого в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным

сотрудникам. Руководитель сохраняет за собой ответственность за общую схему управления. Делегирование может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. При этом необходимо соблюдать следующие условия:

- подбор соответствующих сотрудников (сотрудник должен обладать компетенциями, которые будут способствовать решению поставленной задачи);
- обеспечение им задач, целей, требуемых результатов, средств и сроков;
- распределение сферы ответственности;
- координирование выполнения порученных задач;
- стимулирование и консультирование подчиненных;
- регулярная обратная связь (оценка успехов и неудач сотрудников);
- пресечение попыток обратного делегирования.

Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная.

Не подлежат делегированию:

- установление стратегических и долгосрочных целей организации;
- разработка и принятие стратегических решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- задачи строго доверительного характера.

Преимущества делегирования полномочий:

- возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
- сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития организации;
- процесс делегирования – лучший способ мотивации творческих и активных работников;
- процесс делегирования – один из эффективных способов обучения;
- процесс делегирования – способ развития профессиональной карьеры.

Принцип делегирования полномочий будет эффективен, если:

подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности им переданы. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос, все ли ему понятно, не всегда бывает правдивым: он может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;

сотрудник, которому делегируют полномочия, подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задачу, и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;

исполнитель знает свои права и обязанности четко и в полной мере;

исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;

установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;

подчиненный понимает необходимость контроля хода выполнения и дает объективную информацию об отклонении от плановых показателей;

исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но обязан применить это право в случае необходимости. Человек, получивший полномочия, должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Это положение особенно важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Специалисты в области менеджмента Г. Кунц и С. О'Доннел [2] подчеркивают важность подбора исполнителей с учетом характера поставленной задачи (принципа соответствия). По их мнению необходима система вознаграждения за эффективное делегирование полномочий. Обязательно наличие постоянно открытых линий коммуникаций: между руководителем и подчиненным должен существовать свободный обмен информацией, с помощью которого исполнитель получает сведения, необходимые для принятия решения и правильного понимания сути делегированных полномочий. Делегирующий и «уполномоченный» должны владеть единой информационной базой, общим набором организационных и методических идей.

Таким образом, практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Наряду с этим использование принципа делегирования является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их деятельности, проявлению инициативы и самостоятельности.

Литература

1. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. М., 2005.
2. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. 2-й том. М., 1981.

3. Курбатова М. Б., Магура М. И., Травин В. В. Развитие управленческого потенциала. Учебно-практическое пособие. Модуль 1 4. Изд. серия: Модульная программа «Руководитель XXI века». М., 2009.
4. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. СПб., 2008.

Management Competencies of a Director as a Factor of an Organization's Competitive Advantage Development

A. B. Kamaletdinova,

PhD in Philology, MBA "Human Resource Management", Associate Professor at the Chair of Organization and Economic Psychology of the Public and Municipal Administration Department at MSUPE at the Moscow State University of Psychology and Education (cab700@mail.ru)

The article is devoted to the one of the most actual problems of modern management – the development of management potential. It describes concept of management recourses which define the professional success of any management. The article approaches a model of management's competencies and expounds the principles of effective delegation. The investigation delineates the types of tasks that can be delegated and those management's activities that cannot. The author reveals the delegation benefits and analyses conditions that make delegation effective.

Keywords: management resources, management competencies, a model of crucial competencies, delegation of authority and responsibility, principles of effective delegation.

References

1. Vudraf Ch. Centry razvitija i ocenki. M., 2005.
2. Kunc G., O'Donnel S. Upravlenie: sistemnyj i situacionnyj analiz upravlencheskih funkcij. 2-j tom. M., 1981.
3. Kurbatova M. B., Magura M. I., Travin V. V. Razvitie upravlencheskogo potenciala. Uchebno-prakticheskoe posobie. Modul' 1 4. Izd. serija: Modul'naja programma «Rukovoditel' XXI veka». M., 2009.
4. Morozova E. N. Trening razvitija resursov rukovoditelja. SPb., 2008.