

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Методика для составления рейтинга социально-экономического положения муниципальных образований Республики Татарстан с 1 января 2012 года // Министерство экономики Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <http://mert.tatar.ru> (дата обращения: 29.09.2012).
2. Об итогах инновационной деятельности в Республике Татарстан: Государственный доклад // Министерство экономики Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <http://mert.tatar.ru> (дата обращения 30.09.2012).
3. Рейтинг муниципальных образований в 2010 году // Министерство экономики Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <http://mert.tatar.ru> (дата обращения 01.10.2012).
4. Рейтинг муниципальных образований в 2012 году // Министерство экономики Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <http://mert.tatar.ru> (дата обращения 01.10.2012).
5. Кабанов В. Н. Экономические измерения в управлении (на примере использования бухгалтерской модели точки безубыточности) // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 2 (19). С. 28–38.
6. Измерения в экономике: монография / под науч. ред. В. Н. Кабанова. Волгоград, 2012. 224 с.

## REFERENCES

1. Method of composing the rating of social-economic status of municipal entities in Republic of Tatarstan starting January 1, 2012 // Ministry of economics of Tatarstan [Electronic resource]. URL: <http://mert.tatar.ru> (date of viewing: 29.09.2012).
2. On the results of innovation activity in Republic of Tatarstan: state report // Ministry of economics of Tatarstan [Electronic resource]. URL: <http://mert.tatar.ru> (date of viewing 30.09.2012).
3. Rating of municipal entities in 2010 // Ministry of economics of Tatarstan [Electronic resource]. URL: <http://mert.tatar.ru> (date of viewing 01.10.2012).
4. Rating of municipal entities in 2012 // Ministry of economics of Tatarstan [Electronic resource]. URL: <http://mert.tatar.ru> (date of viewing 01.10.2012).
5. Kabanov V. N. Economic changes in management (on the example of using the accounting model of the breakeven point) // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. No. 2 (19). P. 28–38.
6. Measurements in the economy: monograph / edited by V. N. Kabanov. Volgograd, 2012. 224 p.

УДК 331.1

ББК 65.291.212.1

**Ларина Екатерина Викторовна,**

канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономики,  
права и учетных дисциплин  
Урюпинского филиала  
Волгоградского института бизнеса,  
г. Урюпинск,  
e-mail: [caterina.larina@mail.ru](mailto:caterina.larina@mail.ru)

**Larina Ekaterina Viktorovna,**

candidate of economics, teacher of the department  
of economics, law and accounting disciplines  
of Uryupinsk branch of Volgograd Business Institute,  
Uryupinsk,  
e-mail: [caterina.larina@mail.ru](mailto:caterina.larina@mail.ru)

## ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ АНАЛИЗ ИХ СПОСОБНОСТЕЙ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

### EVALUATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF MANAGERS THROUGH THE ANALYSIS OF THEIR ABILITIES FOR CARRING OUT THEIR MANAGERIAL FUNCTIONS

*Для современной управленческой парадигмы характерны новые формы конкуренции, основанные на сотрудничестве, кооперации, развитии «неосязаемых» активов и ключевых компетенций, а также изменение методов ведения бизнеса в направлении развития самоорганизации и самообучения. В настоящее время конкурентные преимущества организаций являются результатом способности руководителей организаций обучаться быстрее своих конкурентов, развивать свою профессиональную компетентность. В статье акцентируется внимание на проблеме оценки эффективности деятельности руководителя организации с точки зрения профессиональной компетентности. В рамках этой задачи изучена существующая тенденция*

*в оценке деятельности и определении компетентности руководителя. Автором представлена модель компетенций современного руководителя, коррелирующая с управленческими функциями. Даная модель может быть основой проведения оценки состояния профессиональной компетентности руководителя и построения индивидуальной траектории его развития.*

*For a modern managerial paradigm the new forms of the competition based on collaboration, cooperation, development of «intangible» assets and the key competences, as well as the change of the methods of business in the direction of the self-organization and self-training development are typical. Currently the competitive advantages of the companies are*

*the results of the companies' managers' abilities to learn faster than their competitors, to develop their professional competence. The article has underlined the issue of evaluation of effectiveness of the company manager activity in terms of professional competence. The current trend in the evaluation of the activity and determination of the manager competence has been studied within such objective. The author has presented the model of competences of the modern manager that correlates with the management functions. Such model can be the basis of evaluation of the manager professional activity and the arrangement of his development trajectory.*

*Ключевые слова: конкурентное преимущество, руководитель организации, управленческие функции, профессиональная компетентность, оценка, компетенция, способность, метод экспертных оценок, экономика знаний, изменения в экономике.*

*Keywords: competitive advantage, manager of the company, managerial functions, professional competence, evaluation, competence, ability, method of expert evaluations, economy of knowledge, measurements in economics.*

В условиях новой экономики расширяется состав традиционных факторов производства за счет включения информации и знаний. Знания и творческий труд начинают играть существенную роль в социально-экономическом развитии. Поэтому основная задача российских организаций заключается в том, чтобы учесть новые реалии экономики знаний и разработать адекватные ей принципы новой управленческой парадигмы, для которой характерны новые формы конкуренции, основанные на сотрудничестве, развитии ключевых компетенций, а также изменение методов управления в направлении самообучения и саморазвития.

Тенденции экономики знаний определяют, что конкурентные преимущества организаций формируются посредством способности руководителей организаций обучаться быстрее своих конкурентов, развивать свою профессиональную компетентность.

В настоящее время не сформирован единый подход к определению понятия «профессиональная компетентность». Все исследователи, изучавшие природу компетентности, обращают внимание на ее многосторонний и разноплановый характер. Определения, исходя из которых можно выделить структурные компоненты компетентности: компетентность – это обладание компетенциями, охватывающими способности, готовность познания и отношения (образы поведения), необходимые для выполнения деятельности [1], наличие у человека способности и умения выполнять определенные трудовые функции [2], готовность и способность к деятельности, а также ряд личностных качеств [3].

Интегрируя приведенные мнения, целесообразно компетентность руководителя представить в функционально-содержательном аспекте – как совокупность управленческих функций. Такими функциями являются прежде всего *стратегическая*, заключающаяся в постановке целей организации, разработке стратегии и планировании (Ф1); *экспертно-инновационная* функция, в процессе реализации которой руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для необходимых организационных преобразований, консультирует подчиненных (Ф2); *административная* функция, объединяющая целый ряд подфункций: контрольную (оценка результатов деятельности, проведение необходимой кор-

ректировки); организационную (распределение среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и пр.); направляющую (координация непосредственной работы); кадровую (подбор, ориентация, обучение, развитие персонала); стимулирующую (убеждение и вдохновение исполнителей, поощрение за успешно выполненную работу, наказание за провинности) (Ф3); *коммуникационная* функция, сводящаяся к проведению совещаний, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, распространению информации, проведению переговоров, деловому представительству (Ф4); *социальная* функция, выполняющая которую руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, поддерживает существующие традиции и нормы поведения и формирует новые (Ф5).

Любая деятельность определяется результативностью. Результативность труда – мера эффективности труда, характеризующаяся достижением результата/цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Результативность труда определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда.

На наш взгляд, под профессиональной компетентностью понимается интегративная деятельность руководителя, отражающая готовность и способность руководителя выполнять профессиональные функции, проявляющаяся в результативности его деятельности на разных этапах развития организации.

Важнейшим инструментом управленческой деятельности для развития профессиональной компетентности является оценка результатов труда руководителей.

Основными задачами оценки руководителей являются:

- стимулирование руководителей к достижению поставленных целей;
- определение целей и задач для руководителей на следующий период;
- определение кандидатов на перемещения внутри предприятия;
- принятие решений о материальном вознаграждении руководителей и моральном поощрении;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей руководителей;
- определение необходимости повышения профессиональной компетентности руководителей.

Система оценки деятельности руководителей представляет собой упорядоченную целостную совокупность компонентов, взаимодействие и интеграция которых обуславливают наличие выраженной способности у организации не только выявлять состояние профессиональной компетентности руководителей, но и целенаправленно и эффективно использовать управленческий потенциал оценки.

Управленческий потенциал оценки складывается из таких отдельных (частных) ее свойств, как:

- способность выдвинуть и обосновать цель повышения уровня профессиональной компетентности;
- способность обеспечивать условия, в максимальной степени благоприятные для стимулирования самореализации и самоутверждения руководителей;
- способность интегрировать усилия субъектов оценки и самооценки, сделать их взаимодействие наиболее эффективным;
- способность осуществить обоснованный анализ полученных результатов оценки профессиональной компетентности руководящего состава организации;

– способность перевести измеряемые характеристики в управляемые и сформировать программы управления и т. д.

В настоящее время как в отечественной, так и зарубежной практике не существует единого подхода к проблеме измерения результативности управленческого персонала. Многие исследователи сходятся во мнении, что эффективность управленческой деятельности руководителя определяется результатами производства. Так, по мнению Л. В. Шамрай, для оценки труда управленческого персонала необходимо применять количественные показатели, позволяющие определить социально-экономическую эффективность управленческого труда [4]. При этом его эффективность сводится к экономии, получаемой от воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Однако невнимание к качественным характеристикам труда руководителя повышает риск принятия неэффективных управленческих решений. Предложенная Л. В. Шамрай в монографии «Измерения в экономике» система оценки применима лишь для руководителей предприятий, решающих производственно-хозяйственные вопросы, и не учитывает специфики организаций других видов деятельности, что значительно усложняет задачу ее универсального применения для оценки эффективности труда руководителей и определения уровня их компетентности. Также такой подход к оценке не учитывает индивидуального вклада каждого руководителя в процесс достижения целей организации.

М. Армстронг, известный в мире специалист по проблемам управления персоналом и оплате труда, выделяет следующие принципы разработки факторно-балльных систем оценки сложного труда, к которому, несомненно, относится труд руководителя [5]:

– система оценок должна быть основана на тщательном анализе должностей и типах требований, предъявляемых к ним, для определения адекватных факторов, характеризующих содержание труда;

– система должна облегчать вынесение беспристрастных суждений об относительной значимости должностей и выполняемых работ;

– используемые в системе факторы должны характеризовать весь диапазон функций, подлежащих оценке, не отдавая преимуществы какому бы то ни было определенному типу должностей или профессий и не вызывая дискриминации по признаку половой принадлежности, расы, физических недостатков или по любой другой причине, справедливо оценивать характеристики как преимущественно женских, так и типично мужских должностей;

– благодаря использованию одних и тех же факторов и методов анализа и оценки система должна обеспечивать возможность проведения эталонного сравнения относительных показателей между должностями различного назначения или родственными должностями;

– факторы должны быть четко определены и дифференцированы – один и тот же показатель не должен учитываться дважды;

– уровни должны быть тщательно определены и последовательно расположены;

– при выборе факторов, формулировке их определений и уровней весомости необходимо избегать устаревших суждений, связанных с половой принадлежностью,

– следует производить проверки для выявления любых предрассудков.

Исходя из этого для оценки результатов работы руководителей и уровня выполнения ими своих профессиональных обязанностей предлагается механизм определения профессиональной компетентности руководителя на основе компетентностного подхода, он вносит прозрачность в критерии и методы оценивания деятельности руководителя.

Для данной методики оценки характерны следующие принципы:

– наличие качественных и количественных критериев оценки профессиональной компетентности руководителя организации, охватывающих весь спектр его деятельности;

– учет аксиологического аспекта оценки управленческой деятельности руководителя организации;

– гибкий механизм управления на основе моделирования критериальных значений показателей профессиональной компетентности руководителя.

Механизм оценки профессиональной компетентности руководителя включает в себя следующие этапы (рис. 1).

В качестве критериев оценки профессиональной компетентности руководителей предлагается использовать те компетенции, которые необходимы для успешного выполнения основных управленческих функций руководителей высшего и среднего звена (табл.). Компетенции в управлении показателями труда используются для того, чтобы проверка показателей не только фокусировалась на результатах, но и учитывала, как поведенческие аспекты выполнения работы влияют на результаты последней.



Рис. 1. Механизм оценки профессиональной компетентности руководителя

## Модель компетенций руководителя

Компетенция	Характеристика
Управление людьми (К1)	Способность управлять людьми, развивать их, завоевывать их доверие и заручаться их сотрудничеством для достижения результатов.
Стремление к развитию (К2)	Постоянная нацеленность на личностное и профессиональное совершенствование.
Ориентация на результат (К3)	Способность четко представлять результат и стремление удерживать его в процессе работы.
Планирование и организация (К4)	Способность принимать решения относительно курса действий, гарантирующие наличие ресурсов, необходимых для осуществления этих действий, осуществлять координацию непосредственной работы.
Творческие способности (К5)	Оригинальность мышления, высокая эмоциональная компетентность, богатое воображение, умение найти выход из сложной ситуации, способность к организации творческого процесса.
Коммуникативные навыки (К6)	Владение грамотной речью, умение слушать и слышать, умение подобрать правильные аргументы, обладание поведенческой гибкостью, умение подстраиваться под собеседника, легко входить в контакт с аудиторией, высокий самоконтроль.
Умение принимать решения (К7)	Способность видеть множество всех возможных вариантов действий; выставлять приоритеты для текущей ситуации, из множества вариантов выбирать наиболее эффективный.
Эрудированность (К8)	Высокий уровень интеллекта, широкий кругозор, умение свободно ориентироваться в источниках информации, обладание систематическим мышлением.
Понимание бизнеса (К9)	Способность постоянно выявлять и исследовать деловые возможности, видеть долгосрочную перспективу и понимать потребности бизнеса.
Ориентация на изменения (К10)	Способность принимать изменения и управлять ими.

Взаимосвязь между функциями и компетенциями представлена с помощью матрицы, изображенной на рис. 2.

На пересечении строк (компетенции) и столбцов (функции) приведенной матрицы поставлен знак «+», если результат выполнения данной функции зависит от уровня развития конкретной компетенции. Анализ таблицы показывает, что экспертно-инновационная и административная функции руководителя требуют от него проявления практически всех его компетенций. А самой востребованной компетенцией является умение руководителя принимать решения.

Для оценки профессиональной компетентности руководителей предлагается использовать метод экспертных оценок, сущность которого заключается в следующем:

- интуитивно-логический анализ не только потенциального наличия конкретной компетенции у руководителя, но ее применения при выполнении управленческих функций, проявляющихся в достижении результата/цели управленческой деятельности;

- количественная оценка суждений;
- формализованная обработка результатов.

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5
К1		+	+	+	+
К2		+	+	+	+
К3	+	+	+		
К4	+	+	+	+	
К5	+	+		+	+
К6		+	+	+	+
К7	+	+	+	+	+
К8	+	+		+	+
К9	+	+	+		
К10	+	+	+		+

Рис. 2. Матрица взаимосвязи между функциями и компетенциями

Экспертов для оценки руководителей подбирают по следующим характеристикам: компетентность, нестандартность, аналитичность и конструктивность мышления, отношение к экспертизе, самокритичность.

Для каждого из критериев оценки профессиональной компетентности руководителя (компетенции) подсчитывается средний коэффициент  $K_i$  из оценок, выставленных разными экспертами. Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя  $K_{\text{общ}}$  рассчитывается как среднееарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям. При этом баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и в результате определяется уровень сформированности профессиональной компетентности руководителя.

На основе результатов оценки профессиональной компетентности руководителей разрабатываются направления системной организации обучения руководства организации на основе построения индивидуальной траектории развития профессиональной компетентности руководителя.

При построении индивидуальной траектории развития компетентности особое внимание уделяется определению составляющих, так как именно они будут способствовать развитию индивидуальных и коллективных знаний руководства и всей организации.

Таким образом, оценка профессиональной компетентности руководителей организаций через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций позволяет разработать индивидуальную траекторию развития компетентности каждого руководителя, что в дальнейшем позволит скоординировать знания и навыки всего руководства организации и преобразовать их в конкурентное преимущество. Соответственно конкурентные преимущества организации формируются за счет способности руководства в целом и каждого из руководителей эффективно осуществлять управленческую деятельность в синергии с ключевыми ценностями и технологиями процессов деятельности организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. 2004. № 11. С. 3–13.
2. Маркова А. К. Педагогическая акмеология // Акмеология: учеб. / под общ. ред. А. А. Деркача. М.: Изд-во РАГС, 2004. 424 с.
3. Атласова О. М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации: автореф. дис. ... канд. пед. наук. СПб, 1995. 24 с.
4. Шамрай Л. В. Совершенствование управления производительностью труда на предприятии: дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2009. 151 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2010. 625 с.
6. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособности личности. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002. 400 с.
7. Минина В., Крупская А., Зубенко Н. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2011. № 1. С. 86–97.
8. Морозова Н. И. Анализ качества жизни населения России: региональный разрез // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 3 (16). С. 108–112.
9. Сотникова С. И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 95–106.
10. Тонгоногая Е. П. Проблемы повышения квалификации руководителей школ. Л.: ИОВ, 1989. 127 с.
11. Шамрай Л. В. Отечественный опыт управления и стимулирования роста производительности труда в XX веке // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2009. № 10. С. 150–154.
12. Кабанов В. Н. Экономические измерения в управлении (на примере использования бухгалтерской модели точки безубыточности) // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 2 (19). С. 28–38.
13. Измерения в экономике: монография / под науч. ред. В. Н. Кабанова. Волгоград, 2012. 224 с.

## REFERENCES

1. Baydenko V. I. Competence in professional education (to development of competence-based approach) // Higher education in Russia. 2004. No. 11. P. 3–13.
2. Markova A. K. Pedagogical akmeology // Akmeology: textbook / edited by A. A. Derkach. M.: RAGS publishing house, 2004. 424 p.
3. Atlasova O. M. Development of professional competence of the heads of schools in the course of professional development: abstract of the dissertation of the candidate of pedagogics. SPb, 1995. 24 p.
4. Shamray L. V. Improvement of management of labor productivity at the enterprise: dissertation of the candidate of economics. Volgograd, 2009. 151 p.
5. Armstrong M. Practice of management by human resources / 10th edition. Translation from English. Edited by S. K. Mordovin. SPb: 'Piter', 2010. 625 p.
6. Mitina L. M. Psychology of the individual competitiveness. M.: Moscow Psychological and Social Institute; Voronezh: Publishing house NPO «MODEK», 2002. 400 p.
7. Minina V., Krupskaya A., Zubenko N. Key staff of the organization: approaches to identification and problems of management // Personnel officer. 2011. No. 1. P. 86–97.
8. Morozova N. I. Analysis of quality of life of the population of Russia: regional section // Business. Education. Low. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. No. 3 (16). P. 108–112.
9. Sotnikova S. I. Competitiveness of a labor market: genesis of the social and economic contents // Marketing in Russia and abroad. 2006. No. 2. P. 95–106.
10. Tongonogaya E. P. Problems of professional development of the heads of schools. L.: IOV, 1989. 127 p.
11. Shamray L. V. Domestic experience of management and stimulation of growth of labor productivity in the XX century // Business. Education. Low. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. No. 10. P. 150–154.
12. Kabanov V. Economic measurement in management (on the example of application of the accounting model the breakeven point) // Business. Education. Low. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. No.2 (19). P. 28–38.
13. Measurements in the economy: monograph / edited by V. N. Kabanov. Volgograd, 2012. 224 p.