

Секция «Современные технологии управления человеческими ресурсами»

**Компетентностный подход в развитии руководителей высшего звена**

***Енина Алина Аркадьевна***

*Аспирант*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет  
государственного управления, Москва, Россия

*E-mail: enina@live.ru*

Руководители высшего управленческого уровня - сотрудники, отвечающие за реализацию стратегии компании и, как правило, возглавляющие крупное направление, департамент. Как правило, они отвечают за разработку и реализацию определенной стратегии развития компании. Исследователи сходятся на том мнении, что руководители высшего звена выполняют две основные функции[1]:

- 1) «определение различных вариантов организации и ведения бизнеса;
- 2) позиционирование компании на рынке с учетом выбранных организации и ведения бизнеса».

Отмечается, что для занятия позиции руководителя высшего звена и исполнения его функций требуются различные компетенции: «как только человек доходит до позиции высшего уровня управления, технические и функциональные компетенции становятся менее важны, чем лидерские способности и глубокое понимание основ бизнеса»[2]. На сегодняшний день задачи, стоящие перед руководителями высшего, требуют различных знаний, умений и навыков, которые соотносятся не только с курируемым ими направлением, но и с уровнем должности и спецификой деятельности организации.

Хотя руководитель высшего звена занимает важное место в обеспечении стратегического развития организации, Рассмотрим, как эволюционировали представления о подготовке руководителей высшего звена организации.

К первому этапу, на котором впервые была показана необходимость выделения руководителей в особую категорию персонала с научной точки зрения, следует отнести школу научного управления (1888 - 1920 гг.). Впервые необходимость подготовки руководителей организации показал Ф. Тейлор в докладе «Управление предприятием» (1903 г.). В докладе он обосновал необходимость ключевых функций управления персоналом (в современном их понимании) на предприятии: отбор персонала, его подготовка и обучение, разделение обязанностей производственного и управленческого персонала[3]. Его идеи развили сторонники школы научного управления - Г. Гантт, Ф. и Л. Гилберт, Г. Форд, А. Слоун. В своих работах они подчеркивали необходимость специализации категорий персонала организации, в частности, руководителей разных уровней и цеховых работников. Следует упомянуть и о вкладе Макса Вебера в развитие идей школы научного менеджмента. Социолог является автором концепции бюрократической организации, характеризующейся строгим порядком, иерархичностью, рациональностью принятия решений. Макс Вебер, как и другие представители школы научного менеджмента, рассматривает, какими характеристиками должны обладать успешные руководители организаций, в чем отличия между руководителями разных уровней подготовленности, а также обосновывает необходимость обучения персонала специальным навыкам и умениям, необходимым для выполнения задач.

К этому же этапу следует отнести и административную школу, основоположником которой является А. Файоль. Он и другие сторонники этого подхода стремились выявить общие закономерности в развитии организации и управлении ею. Так, А. Файоль выявил

функции управления, которые должен реализовывать успешный руководитель в организации. Больше внимание уделяется структуре управления организацией, а также качествам, которыми должен обладать успешный руководитель (инициатива, ответственность, подчинение частных интересов общим и т.д.)

В настоящее время в России, в отличие от начала 1990-х годов, одна из особенностей топ-менеджеров - полученные два или три диплома о высшем образовании, одно из которых - как правило, второе, полученное уже опытным специалистом - связано с бизнесом (экономическая или управленческая специализация)[4]. Поэтому, как отмечают специалисты по подготовке управленцев, все сложнее выделить зоны развития менеджеров высшего управленческого звена. Многие руководители оказываются «переучены»[5]. Соответственно, возникает задача подготовить менеджера, соотнеся зоны развития руководителя и перспективы организации, и выбрав метод, наиболее отвечающий целям развития.

Под компетенцией понимается «предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет выполнению деятельности»[6]. Компетенция проявляется в поведении; именно компетентностный подход ориентирован на стандартах деятельности, которая ориентирована на достижение целей через выполнение четко определенных задач. Компетентностный подход позволяет выявить конкретные характеристики поведения руководителя высшего звена; модель УЧР, рассмотренная нами выше, также опирается на компетенции - конечным результатом системы УЧР служит организационное поведение. Именно этот подход будет использоваться нами далее при исследовании эмпирического материала.

Руководители высшего звена - особая категория персонала, чье развитие нуждается в тщательной проработке и учете всех специфических особенностей. Подход к развитию и со стороны обучающего, и со стороны обучаемого должен быть качественно иным, нежели у других категорий персонала. Он должен способствовать достижению нового уровня развития личности как специалиста высокого класса. В этом случае развитие топ-менеджера приведет к развитию всей организации. Развитие топ-менеджера ориентировано в будущее, оно непосредственно связано с перспективами развития компании, поэтому для получения качественного результата необходимо стратегический характер совершенствования компетенций топ-менеджера, достигаемый благодаря четко выстроенной системе обучения, а также правильно определенным инструментам и методам развития.

### **Сравнение компетентностного и знаниево-ориентированного подходов.**

Под подходом можно понимать «совокупность приемов, способов»[7], «совокупность приемов отношения к кому-чему-нибудь, рассмотрения чего-нибудь или воздействия на кого-что-нибудь»[8]. В нашем исследовании под подходом будет пониматься совокупность методов и практик. Рассмотрим подходы к обучению, описанные в педагогике и в настоящее время применяемые к подготовке персонала организации.

В настоящее время выделяется два основных подхода к обучению: знаниево-ориентированный и компетентностный. Первый подход, применяющийся в обучении персонала с начала XX века (научная школа менеджмента, административная школа управления), стал традиционным в советском, а затем российском обучении персонала. Знаниево-ориентированный подход к содержанию подготовки сотрудников ориентирован на абсолютную ценность знания, получаемого работником, и становится основой для восприятия сотрудников организации в первую очередь как носителя трудовой функции, «винтика» в механизме[9]. На первом месте оказывается не объем освоенных обучаемым знаний, умений, навыков, а на содержании и объеме учебных дисциплин. Знание, умение, навык выступают в качестве средств трудовой социализации личности, которая «потребляет» готовую информацию. Обучающий в этом процессе выступает как ретранслятор знаний и навыков, основная за-

дача которого - передать в необходимом для успешного выполнения трудовых функций объеме информацию.

### Источники и литература

- 1) Трейер В. Топ-менеджер и его роль в компании // [www.ubo.ru/articles/?id=682](http://www.ubo.ru/articles/?id=682) (дата обращения: 16.03.2013).
- 2) Grousberg В., Kelly L.K., McDonald В. The new path to the C- suite // <http://hbr.org/2011/03/the-new-path-to-the-c-suite/ar/1> (дата обращения: 16.03.2013).
- 3) Н.В. Кузнецова. История менеджмента. Владивосток: «Издательство Дальневосточного университета», 2004.
- 4) Лукьянов Г.А., Рощин С.Ю. Мониторинг рынка труда в России. М.: «ГУ ВШЭ», 2009. С. 45.
- 5) Данилова М., Кукушкин М. О работе с топ-менеджерами: зоны развития // <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=14684> (дата обращения: 16.03.2013).
- 6) Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя. // <http://www.cfn.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml> (дата обращения: 12.05.2013).
- 7) Толковый словарь Ожегова. // <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/168406> (дата обращения 20.10.2014).
- 8) Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь современного русского языка. // <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ushakov-term-50964.htm> (дата обращения: 20.10.2014).
- 9) Исаев И.Ф., Слостенин В.А., Шиянов Е.Н. Педагогика // <http://www.elective.ru/arts/ped01-k0046-p01740.phtml> (Дата обращения: 20.10.2014).