

Управленческие компетенции менеджеров как условие повышения конкурентоспособности внешнеторговых организаций

С.М. Балакирева

УДК 005
ББК 65.050.2
Б-200

Компетентный менеджмент является основным условием конкурентоспособности компании и ее успеха на мировом рынке. Можно считать практически доказанным, что организация не добьется успеха, не имея достаточно компетентных менеджеров. Изучение 968 фирм, представляющих основные отрасли американской промышленности, показало, что в организациях, менеджеры которых действовали достаточно эффективно (обладали необходимыми управленческими компетенциями), текучесть кадров снизилась на 7%, а показатели в расчете на одного сотрудника изменились следующим образом: доходы возросли на 3814 долл., объемы продаж – на 27 044 долл., ценные бумаги подорожали на 18 641 долл. по отношению к соответствующим показателям фирм с менее эффективным управлением.¹

Для современного российского бизнеса, развивающегося в сложных, непредсказуемых, динамичных условиях, при решении особенно управленческих задач необходимо рассматривать не только компетентность менеджера, но и его компетенции.

Само понятие компетенции получило такую известность, потому что по своей сути оно относится к показателям труда. Оно напрямую связано с теми факторами, которые влияют на высокий уровень индивидуальных результатов работы и, следовательно, на эффективность деятельности организации. В отличие от термина «квалификация» компетенции включают помимо сугубо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию.

¹ Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие – М.: Эксмо, 2008, с. 40.

Таблица 1

Особенности понятий «компетенция» и «компетентность»

<i>Критерии</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Компетентность</i>
Определение	Умение и готовность на соответствующем уровне справляться с кругом задач, определяемых профессией и конкретным рабочим местом	Характеристики и способности людей, которые позволяют им достигать лично значимых целей, независимо от природы этих целей и социальной структуры, в которой эти люди живут и работают
Точка отсчета	Рабочее место	Человек
Область применения	Характеристики, необходимые для нормального, среднего выполнения задания; годятся там, где отлаженный бизнес, четко определены требования к процессам, разработаны унифицированные процедуры, стандарты выполнения и четкие критерии оценки	Применимы в условиях высокой неопределенности. Могут быть перенесены из одной ситуации в другую, из одного вида работ, в другой. Подразумевают творчество и развитие, инновации.

Источник: разработано автором

Традиционно, основываясь на корпоративном уровне и уровне организационной структуры компании, выделяют следующие виды компетенций:

- ✓ Профессиональные;
- ✓ Управленческие;
- ✓ Корпоративные.

Профессиональные компетенции это набор личностных характеристик, способностей и мотивов, а также знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения работы на конкретной позиции.

Управленческие компетенции – это компетенции, необходимые для выполнения управленческих обязанностей руководителя.

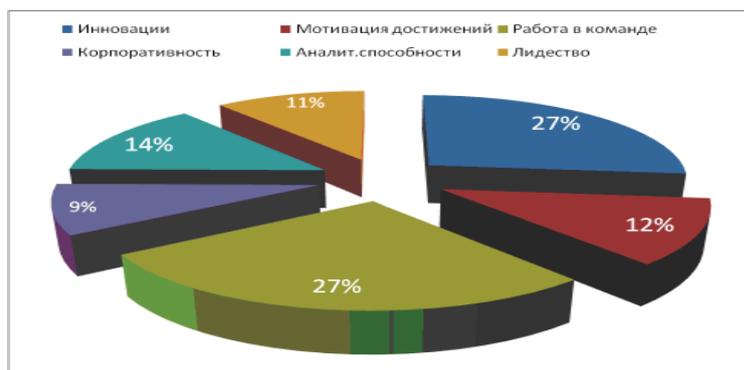
Корпоративные компетенции присущи всем должностям компании, находящимся на всех уровнях организационной структуры. Ими должны обладать все сотрудники организации вне зависимости от занимаемых ими должностей и выполняемых обязанностей. Сюда относят корпоративные стандарты поведения, т.е. деловые и личностные качества, которыми должен обладать каждый сотрудник конкретной компании. Они способствуют формированию и поддержанию корпоративной культуры и реализации стратегических целей компании.



Наибольшую сложность и важность для менеджеров представляют управленческие компетенции. Для того чтобы выделить ключевые управленческие компетенции, автор провел опрос 180 слушателей MBA ВАВТ. Среди лиц, участвовавших в опросе, 36 – генеральные директора компаний, 34 – заместители генеральных директоров, 17 – финансовые директора, 16 – коммерческие директора, 77 – начальники отделов внешнеторговых организаций. Такой состав опрошенных повышает значимость полученных результатов (рис. 1) и требует внимательного отношения к ним.

Рисунок 1

Ключевые управленческие компетенции менеджеров высшего и среднего звена внешнеторговых организаций (%)



Источник: Разработано автором

Однако, говоря о развитии менеджера внешнеторговой организации, на каждом уровне иерархической лестницы от управленца требуются разные уровни развития той или иной компетенции – способности применять свои знания и опыт при решении определенных бизнес-задач. Чем ниже уровень руководителя в управленческой иерархии, тем больше он нуждается в приобретении профессиональных навыков и развитии своих компетенций. Поэтому в первую очередь необходимо развивать компетенции младшего и среднего звена. «Топы» нуждаются в особом подходе, поскольку уровень их профессионального развития значительно выше, а сфера деловых интересов гораздо сложнее, чем у линейных руководителей. Профессиональный коучинг, нацеленный одновременно и на личностное развитие, и на развитие управленческих компетенций, помогает топ-менеджеру обнаружить пробелы в знаниях и увидеть дальнейшие перспективы.

Ключевые управленческие компетенции могут быть упрощенными, без уровней, и более сложными, с подробным описанием уровней компетенций, что позволяет принять более верное решение топ-менеджменту о повышении квалифика-

ции, продвижении и формировании управленческого кадрового резерва. В таблице 2 приведен пример поуровневого описания управленческой компетенции менеджера среднего звена «Лидерство».

Таблица 2

Ключевая управленческая компетенция для руководителя внешнеторговой организации «Лидерство»

6 уровень стратегического мастерства	<p>В дополнение к уровням 5 и 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вовлекает других в процесс формирования видения будущего. Побуждает других проявлять свой лидерский потенциал • Создает атмосферу взаимопомощи и сотрудничества в коллективе • Владеет всеми приемами влияния на окружающих • Обладает харизмой • Инициативен, использует творческий подход в решении задач
5 уровень мастерства	<p>В дополнение к уровню 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Эффективно проводит в жизнь непопулярные решения без потери мотивации сотрудников • Успешно оказывает влияние на окружающих • Сохраняет уверенность команды в успехе даже в критических ситуациях • Способен разрешить даже те конфликты, в которых противоречия сторон кажутся неразрешимыми, обращаясь к базовым потребностям участников конфликта • С готовностью берет ответственность за группу и себя
4 уровень опыта	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентирован на решение командных целей • Транслирует сотрудникам приоритеты и цели развития организации • Заражает своей энергией других • Мобилизует команду для реализации целей. Способен воодушевить и повести за собой коллектив • Стимулирует и поддерживает других. Помогает почувствовать им свою значимость, показывая роль и место каждого при достижении общих целей • Разрешает возникающие в коллективе конфликты
3 уровень развития	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда понимает, куда необходимо «привести» команду • Пытается лидировать при доброжелательном отношении окружающих • В случае появления конкуренции, наличия противоречивых мнений, либо сталкиваясь с непониманием и критикой, уступает роль лидера • Стремится сгладить возникшие конфликты, однако не владеет методами их разрешения
2 начальный уровень	<ul style="list-style-type: none"> • Проявляет низкую активность в ситуациях, требующих мобилизации группы • Избегает ситуаций, в которых он вынужден выполнять роль лидера • Обладает низким уровнем личной энергии



1 к р а й н е н и з к и й уровень	<ul style="list-style-type: none"> • Безынициативен • Тяготится ролью лидера • Сомневается в своих силах • Провоцирует конфликты с коллегами и подчиненными
--	---

Источник: Разработано автором

Наличие индикаторов, характеризующих уровень развития той или иной компетенции, позволяют высшему руководству внешнеторговой компании более полно оценить степень владения менеджерами необходимыми компетенциями и проводить целенаправленную работу по их развитию.

Полезным будет пример оценки компетенций, которая проводилась в Сбербанке в 2011 году среди 20 тысяч менеджеров путем карьерного портала. Это комплексный инструмент, который позволяет сотрудникам Сбербанка при его посещении проводить процедуру ассесмента – оценки своих компетенций. В результате применения этой сложной системы, которую в Сбербанке разрабатывали на протяжении четырех лет, разрабатывается индивидуальная программа подготовки менеджеров. «Мы вкладываем огромные деньги в наших сотрудников, в 2012 году сдадим в Подмосковье один из лучших в мире корпоративных университетов. Каждый год 60 наших сотрудников учатся по программе London Business School в Москве. Развивается беспрецедентная программа совместно с INSEAD², в рамках которой 500 сотрудников Сбербанка каждый год имеют возможность пройти курс MBA.»³

В преддверии выхода российских компаний на зарубежные рынки в рамках ВТО, необходимо учитывать то, что не все руководители организаций подготовили должным образом своих менеджеров, экономистов и юристов, специализирующихся в области внешней торговли. Ведь ВТО – это эффективная переговорная площадка, на которой нужно уметь работать, чтобы отстаивать свои экономические интересы.⁴ Неконкурентоспособные станут еще неконкурентоспособнее. Поэтому нужен тщательный анализ управленческих компетенций менеджеров внешнеторговых организаций, которые планируют выход на внешние рынки.

Многие специалисты в управлении персоналом структурируют набор компетенций для менеджеров в три основные группы:⁵

² Международная бизнес-школа и исследовательский институт, признанный одним из лучших инновационных и влиятельных в мире

³ Греф Г. Топ-модель управления. Материалы конференции «Изменения в ведущих российских компаниях как адаптация к конкуренции в глобальной экономике». Прямые инвестиции № 5, 2012, с. 43.

⁴ Ульянова Н. Спасение уВТОпающих. Бизнес журнал №6(195), 2012, с.15.

⁵ Рошин Д. Карьера руководителя. Справочник по управлению персоналом № 2, 2011, сс.111-112.

1. «Управление задачами». В данную группу входят все навыки, помогающие принимать решения и доводить их до успешной реализации, – собственно, это именно то, за что руководители получают свои высокие бонусы. У эффективного управленца должны быть хорошие аналитические способности, умение проводить взвешенный анализ рисков, определять преимущества, правильно распределять ресурсы. Важно, чтобы он мог в меру рисковать и в то же время брать на себя большую ответственность. Чем выше уровень руководителя, тем сильнее у него должно быть развито стратегическое мышление, умение видеть картину бизнеса в целом, сопоставлять ее с окружающей средой (конкурентами, ситуацией в стране и мире). Менеджеру нужны навыки прогнозирования, проработки разных сценариев развития.

2. «Управление отношениями». Эта наиболее важная и вместе с тем сложная интегративная группа компетенций. Центральное качество в ней – лидерство, т.е. умение повести людей за собой, убедить, вдохновить и организовать общее движение к конкретной цели. Не менее важная компетенция – управление людьми, она складывается из навыков постановки задач, мотивации, делегирования, развития и обучения сотрудников. Следующее значимое качество в этом блоке – управление коммуникациями: умение вести переговоры, соблюдать обязательства, решать конфликтные ситуации, строить долгосрочные отношения. И, конечно же, любому руководителю нужно умение создавать команду и работать в ней. А также обучать своих подчиненных мастерству профессии.

3. «Управление собой». Не будет преувеличением утверждение о том, что невозможно развить все вышеперечисленные компетенции без этой группы качеств. Одна из ее составляющих – эмоциональная компетентность (эмоциональный интеллект): способность понимать собственные эмоции и управлять ими, стабильность в своих реакциях на те или иные события, эмпатия (понимание чувств другого человека, сопереживание ему). Важными качествами в этом блоке также выступают адаптивность, гибкость и стрессоустойчивость.

Руководителю необходимо развивать все три указанных выше блока компетенций, а также необходимо уделять достаточное время повышению личной эффективности, постоянно развиваться. Чем больше амбиций, тем сильнее должны быть развиты компетенции. Поэтому в арсенал современного руководителя можно добавить такую компетенцию, как управление собственной карьерой, куда входит постановка карьерных целей, оценка своих навыков и разработка путей их развития, анализ своих возможностей и ограничений, сильных и слабых сторон, определение ценности своего профессионального и управленческого капитала.

Хорошим примером развития управленческого потенциала является российский офис компании Japan Tobacco International (JTI)⁶, где был внедрен метод ра-

⁶ Рыбаков Ф. Компания людей. Бизнес журнал № 5 (194) 2012, с.58.



боты с людьми в соответствии с Investors in People⁷ (международный стандарт эффективности управления персоналом).

Главным изменением в развитии компетенций менеджеров после применения в компании JTI этого стандарта стало соотнесение программ обучения с бизнес-задачами, так как раньше бизнес-стратегия компании существовала отдельно от стратегии обучения.

Исходя из опыта компании Japan Tobacco International, можно заключить, что, перед использованием определенного «пакета» обучающих программ, необходимо, прежде всего, рассмотреть цели и задачи каждого отдела и определить компетенции, которые необходимо развить у менеджеров для достижения именно этих целей, фокусироваться именно на них.

Сегодняшнее состояние российской экономики заставило заново осмыслить ценность человеческого капитала, пересмотреть стратегии развития сотрудников в компании. Многие менеджеры вынуждены еще раз проанализировать собственную ценность на рынке труда, задуматься об уровне развития своих компетенций, поскольку планирование профессионального роста и продвижения помогает максимально проявить потенциал управленца и поддерживать конкурентоспособность внешнеторговой компании на мировом рынке.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Греф Г. Топ-модель управления. Материалы конференции «Изменения в ведущих российских компаниях как адаптация к конкуренции в глобальной экономике». Прямые инвестиции № 5, 2012, сс. 40-43.

Рошин Д. Карьера руководителя. Справочник по управлению персоналом № 2 февраль, 2011, сс.110-113.

Рыбаков Ф. Компания людей. Бизнес журнал № 5(194), 2012, сс.56-59.

Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие – М.: Эксмо, 2007. - 624 с.

Ульянова Н. Спасение уВТОпающих. Бизнес журнал №6(195), 2012, сс. 12-15.

Хэмедл Г. Сначала увольте начальников. Harvard Bussines Reveiw - Russia, январь-февраль, 2012, сс. 44-54.

⁷ Международный стандарт эффективности управления персоналом Investors in People (пер. с англ. «Инвесторы в людей») разработан на основе лучших мировых управленческих решений в 1991 году по заказу правительства Великобритании. Ключевой посыл Investors in People в том, что люди – основная ценность компании и ее конкурентное преимущество. Стандарт требует, чтобы все работники имели равные возможности для профессионального роста и реализации своего потенциала, поскольку от этого зависит успешное развитие бизнеса.

