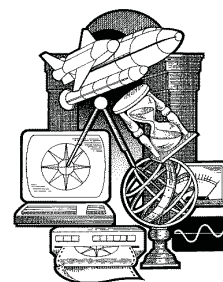


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



Н.П. БЕЛЯЦКИЙ, А.А. ФЕДОРОВИЧ

ИННОВАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Формула успеха «20 % коммерческого успеха зависит от производства, 80 % зависит от людей» доказана временем. По оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений. Цели организации трудно совместить с целями каждого сотрудника. Эта проблема осложняется организационными процессами, такими как рост или сокращение, слияние или разделение организации. В организациях подразделения по управлению персоналом в лучшем случае традиционно выполняют функции планирования численности работников, подбора и отбора специалистов, развития персонала, оценки результатов работы и аттестации персонала. Для большинства участников бизнеса эти функции оказываются разобщенными, изолированными и разнонаправленными, что резко снижает эффективность от их осуществления. К примеру, критерии подбора и отбора новых работников не соотносятся с критериями их последующей оценки и работы. Кроме того, функции часто закреплены за различными структурными подразделениями, которые работают практически автономно, что также разрушает механизм управления персоналом. В XXI в. инновационный менеджмент решает подобные проблемы на основе моделей профессиональной компетенции [1].

В рамках менеджмента рассматривались различные виды компетентности. Анализ компетентности как объекта научного исследования показал, что единого определения компетентности не существует, ее природа и структура рассматриваются неоднозначно. Компетентность изучается как сложное образование, включающее в себя разнообразные компоненты: знания, умения, навыки, способности, личностные качества.

Исследователи компетентности, во-первых, сходятся в понимании ее как внутреннего ресурса, обеспечивающего деятельность и влияющего на ее результативность, во-вторых, инвариантным компонентом в структуре рассматриваемых видов компетентности является структура знаний. Мы исходим из того, что понимание компетентности как внутреннего динамического ресурса обеспечивает все виды деятельности и оказывает влияние на ее результативность. При этом она включает в себя интеллектуальный, креативный, организационный, мотивационный компоненты.

Интеллектуальный компонент является основным в структуре компетентности и представляет собой синтез знаний. В организационный компонент входят умения и навыки, которые связывают знания с реальной деятельностью и определяют ее выполнение. Мотивационный компонент содержит в себе мотивы, которые побуждают субъекта к реализации других компонентов компетентности на практике. Особая роль принадлежит креа-

*Николай Петрович БЕЛЯЦКИЙ, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и управления Белорусского государственного экономического университета;
Алексей Анатольевич ФЕДОРОВИЧ, аспирант кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.*

тивному компоненту, который непосредственно обеспечивает творческий подход к решению задач бизнеса в условиях неопределенности.

Система управления компетентностью инновационной организации включает следующие основные этапы:

- моделирование компетенций — определение компетенций, необходимых для эффективной работы сотрудника на данной должности, ранжирование их по значимости и определение достаточного уровня значимости;
- оценка уровня выраженности компетенции у данного сотрудника, сравнение их с требуемым уровнем и определение направлений индивидуального, группового и организационного развития;
- управление изменениями, которые связаны с динамикой деятельности менеджеров и их развитием, а также изменениями деятельности субъекта хозяйствования и его внешней среды [2].

Прежде чем приступить к разработке модели компетенций, стоит обратить внимание на терминологию понятий, связанных с компетентностью и компетенциями, поскольку это одно из слабых мест в многочисленных современных теориях. Существуют два термина — «компетентность» и «компетенция», которые практически дублируют друг друга в обозначении одного и того же понятия.

В первую очередь рассмотрим понятия «компетентность компании» и «индивидуальная компетентность», затем дадим определение термину «инновационная компетентность».

Компетентность компании — характеристика компании, которая делает ее более профессиональной по сравнению с конкурентами. Основной вклад в компетентность компании вносят технологии. При этом под технологиями понимается последовательность действий, выполняемых различными людьми внутри компании. Наличие данных действий должно гарантированно приводить компанию к получению желаемых промежуточных и конечных результатов. Организационная компетентность заключается в координации использования индивидуальных знаний сотрудников, чтобы их вклад в работу организации позволял максимально использовать знания [3, 156].

Индивидуальная компетентность — это способность человека выполнять работу с гарантированным уровнем квалификации в определенной профессиональной сфере. Фактически это набор качеств, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения той или иной работы.

Инновационная компетентность называется восприимчивость к инновациям или открытиям; умение увидеть элементы нового в относительно устоявшемся; способность предложить принципиально новое решение проблемы. Особенность инновационного мышления состоит в том, что оно инновационно адаптивно. Это выражается, в частности, в направленной целеориентированной деятельности по принципу «под проблему». Такая нацеленность предполагает особое избирательное отношение к объекту инновационного изменения как результат соотнесения, ранжирования способов решения проблемы по признаку оптимальности.

Структура компетентности менеджера включает ряд частных компетенций:

- стратегическая компетентность;
- социальная компетентность;
- управленческая компетентность;
- функциональная компетентность;
- профессиональная компетентность [4, 215].

Стратегическая компетентность касается способности менеджера глобально мыслить, предвидеть будущие ситуации и принимать верные стратегические решения.

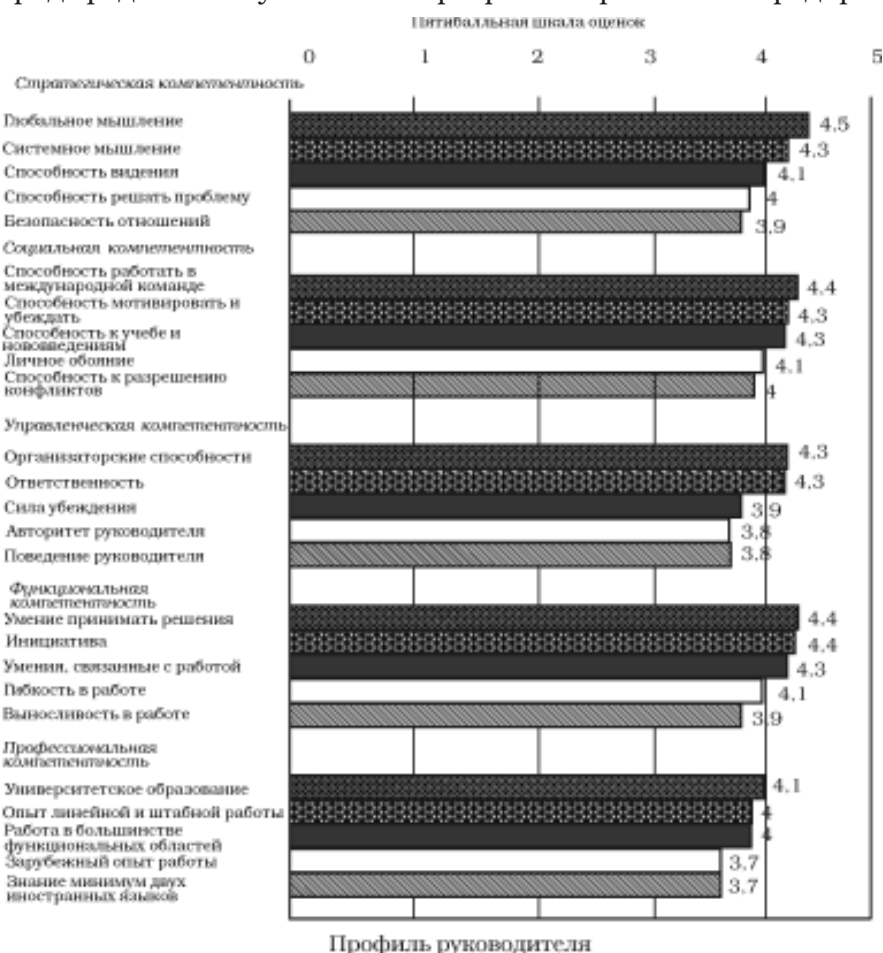
К социальной компетентности относятся навыки общения с людьми и группами, урегулирования конфликтов, управления групповыми процессами, получения и передачи обратной связи, установления и развития контакта, ведения переговоров. Социальная компетентность важна и для рядовых сотрудников, особенно тех, кто работает с людьми, но руководить при низком уровне знаний и умений в этой сфере практически невозможно.

Управленческая компетентность — это управленческие навыки, способности и склонности, которые связаны не только с организацией конкретных мероприятий, но и включают в себя навыки управления временем, принятия решений, нормирования, регламентирования и многие другие. Именно управленческая компетентность (вместе с профессиональной и стратегической) наиболее важна для менеджера и позволяет управлять бизнес-процессами в компании.

Под функциональной компетентностью подразумевается личностная зрелость, инициативность, понимание человеком жизни, себя и других людей, умение принимать решения, чувствовать нюансы человеческих отношений, понимание глубинных мотивов поведения, способность брать на себя ответственность за то, что происходит в жизни (достижения, неудачи и т.п.).

Профессиональная компетентность связана с уровнем образования сотрудника. Это знания в сфере экономики, финансов, менеджмента, маркетинга, психологии — все, что необходимо для работы на рынке и связано с непосредственной деятельностью его подразделения. В развитии профессиональной компетентности важную роль играет опыт линейной и штабной работы, зарубежный опыт работы, знание иностранных языков.

На рисунке приведены оценки качеств современного руководителя относительно к конкретной должности. Приводятся некоторые характеристики, которыми должен обладать евроменеджер XXI в., а также обобщается ряд предпосылок успешной карьеры на европейском предприятии.



Примечание: составлен по данным [4, 215].

Попробуем ответить на вопросы: почему одни менеджеры компании более эффективны и успешны, чем другие? почему одни могут найти в работе себя и достойное применение своим талантам, а другие — нет? чем это вызвано? Ни та-

лант, ни хорошее образование, ни напряженная работа не гарантируют достижения эффективности в работе, тем более сегодня, когда компании отходят от планирования карьеры сотрудников, сосредотачиваясь на их обучении, развитии, росте. Планирование карьеры сотрудников теряет смысл из-за постоянных изменений, происходящих на рынке, в бизнесе, в компании. Изменяются как структура компании, так и должности, функциональные обязанности. Термин «карьера» все больше используется в значении продвижения менеджера от работы к работе, которое сопровождается увеличением существующих компетенций и развитием компетенций, полезных и необходимых в будущем. Менеджеру компании стоит хорошо продумать и сформулировать свои карьерные цели.

Как говорил древний философ: кто не знает, куда плыть, тот никогда не имеет попутного ветра. Именно для персонального развития и овладения названными сферами знания и повышения эффективности оптимальнее всего использовать метод компетенций, точнее, — развитие недостающих ключевых компетенций.

Оба вида компетентности (индивидуальная компетентность сотрудника и компетентность компании) объединяет одна специфическая черта — способность делать что-то на высоком профессиональном уровне, т.е. компетентно. Но они различаются по составу входящих в них элементов. Если компетентность компании в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях, то индивидуальная компетентность представляет собой набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных человеком в ходе его учебной и/или трудовой деятельности.

Все компетенции должны соответствовать определенным принципам. Это предполагает, что они должны быть:

исчерпывающими. Перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные рабочие деятельности. Это должно достигаться с помощью 10—12 компетенций;

дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других деятельностей. Если компетенции перекрываются, будет труднее точно оценивать работу или людей;

сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной;

доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован менеджерами;

конгруэнтными. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами;

современными. Система компетенций должна обновляться и отражать настоящие и будущие потребности организации. Как и любая методика анализа работы, она потребует вклада тех, кто обладает стратегическим видением [5].

Организационная компетентность предприятия выступает в качестве особого ресурса, который подчеркивает использование компетентно-ориентированного менеджмента, ориентацию на долгосрочные конкурентные преимущества и рыночную активность. Базисом организационной компетентности является групповая и проектная работа, а также коллективные формы обучения, новые технологии, стратегии диверсификации. Организационная компетентность рассматривается также как организационные способности, которые состоят из знаний, технологий, систем и норм. Эти способности проявляются в координации организационной деятельности. Кроме того, они обозначают возможность организации генерировать или развивать перспективные компетентные идеи, комбинировать факторы из различных уровней и областей управления в сочетании с индивидуальными способностями, знаниями и системами управления [3, 156].

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Бутенко, Я. Компетенции персонала: что это такое и как их оценить / Я. Бутенко [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ctc-co.kiev.ua/>. — Дата доступа: 20.11.2010.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.
□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.