КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ПРОБЛЕМЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Попова Е.П.
кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры теории организации факультета ГМУ, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Россия),
115230, Россия, г. Москва, Каширское ш., д.5, корп.1, к.149, eppopova@hse.ru

Яковлева Т.К.
магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Россия),
115230, Россия, г. Москва, Каширское ш., д.5, корп.1, к.149, eppopova@hse.ru

УДК 65.01
ББК 60.832.1

Цель. Критический анализ эффективности использования моделей компетенций для решения задачи отбора кандидатов на должность руководителя.

Методология и методы. В рамках компетентностного и ситуационно-нормативистского подходов в качестве основных используются методы сравнительного анализа, моделирования, синтеза и оценки.

Результаты и научная новизна. Большинство моделей включают перечень компетенций, представляющих собой социально одобряемые качества. Корреляция этих качеств с эффективностью деятельности руководителя не устанавливается. Методы, используемые как для формирования списка компетенций, так и для оценки кандидатов на должность руководителя, не могут обеспечить решение задачи прогнозирования эффективности деятельности кандидатов на должность руководителя.

Ключевые слова: компетентностный подход, модель компетенций, эффективность деятельности руководителя, ситуационно-нормативистский подход.

COMPETENCE APPROACH TO A MANAGEMENT EFFICIENCY PROBLEM

Popova E.P.
Candidate of Sociology, Associate Professor, Assistant Professor of the PMM Organization Theory, National Research University "Higher School of Economics" (Russia),
115230, Russia, Moscow, Kashirskoe sh., 5, building 1, k.149, eppopova@hse.ru

Yakovleva T.K.
Master-degree student, National Research University "Higher School of Economics" (Russia),
115230, Russia, Moscow, Kashirskoe sh., 5, building 1, k.149, eppopova@hse.ru

Purpose. Critical analysis of the efficient use of competence models for solving the problem of selection of candidates for a leading position.

Methodology and methods. In the framework of the competence and situational-normativist approaches comparative analysis, simulation, synthesis and evaluation are used as basic methods.

Results and scientific innovation. Most models include a list of competencies, which are socially acceptable features. Correlation of these qualities with management effectiveness is not established. Methods used both to generate a list of competencies and to estimate candidates for a leading position, cannot provide a solution to the problem of forecasting the efficiency of the candidates for the head.

Key words: competence approach, competence model, leadership effectiveness, situational-normativist approach.

Постановка проблемы. Последние десятилетия в литературе по управлению человеческими ресурсами и в управленческой практике получает распространение компетентностный подход. Компетентностный подход, в частности, предлагается для решения проблем отбора и оценки руководителей как бизнес-, так

© Попова Е.П., Яковлева Т.К., 2014

и государственных организаций. Ему изначально придавалось большое значение: он рассматривался как комплексный, который позволяет сблизить науку и практику, учитывая в требованиях к специалисту (руководителю) как знания, так и умения их применять. Базируясь на этом подходе, организация (отрасль) разрабатывает модель компетенций. Модель компетенций используется при реализации нескольких функций: отбора, оценки, стимулирования и развития специалиста (руководителя). Но одна из важнейших ее задач – прогнозировать эффективность деятельности будущего руководителя при отборе кандидатов на эту должность.

Однако, на наш взгляд, при разработке модели компетенции не учитывается ряд ограничений этого подхода. Его абсолютизация свела проблему прогнозирования эффективности деятельности руководителя к проблеме соответствия модели компетенций.

При этом необходимо отметить, что в отечественной заводской социологии и управленческой практике 70-80-х гг. XXв. эти задачи успешно решались. Были разработаны подходы, а также инструменты решения задачи отбора руководителей и прогнозирования эффективности их деятельности.

Задачей данной статьи является выявление сильных и слабых сторон как компетентностного подхода, так и методов разработки модели компетенций в контексте решения проблемы эффективности руководителя. При этом за основу мы берем принципы ситуационно-нормативистского подхода, разработанные отечественными специалистами к 80-м гг. XXв.

Компетентностный подход к проблеме определения характеристик успешных руководителей. Создание модели компетенций руководителя базируется на подходах к определению характеристик успешного руководителя. Задачей данной статьи не является анализ подходов к определению и типологии компетенций, поэтому мы ограничимся общим представлением о компетенции.

Понятие компетенций стало активно использоваться в последние три десятилетия. Компетентность представляет собой «высококачественное выполнение работы» (Б. Мэнсфилд), а компетенция – знания и навыки, обеспечивающие это выполнение. Выделяют два основных типа компетенций: поведенческая компетентность («мягкие навыки»), технические компетенции («жесткие навыки»; ролевые компетенции, связанные либо с группой ролей, либо с индивидуальными ролями – «ролеспецифичная компетенция»). [1, с.173-181] Так или иначе, речь идет о поведении, которое ведет к эффективности деятельности руководителя (специалиста).

Пожалуй, основополагающей работой в рамках компетентностного подхода можно считать работу Д. К. МакКлелланда, который в своем исследовании пришел к выводу, что результаты тестирования на интеллект при приёме на работу не могут гарантировать эффективность деятельности кандидата в будущем [2, с.2.]. Необходим был некоторый набор качеств (являющихся критериями), удовлетворение которым демонстрировало бы релевантность кандидата предлагаемой ему должности. При этом «соотнесение с критерием, или валидизация – это процесс анализа ключевых аспектов поведения, отличающих выполнение работы от неэффективного». [1, с.174.]

Одним из ключевых исследований в рамках компетентностного подхода можно считать работу Р. Бояциса, который разработал модель компетенций эффективного руководителя [3], включающую в себя такие группы компетенций, как [4, р.583.]: управление целями и действиями, лидерство, управление сотрудниками, руководство подчинёнными, забота об окружающих и специализированные знания. Исследователем был предложен перечень из 19 менеджерских компетенций, таких, как [5, с.328].

Вслед за Бояцисом, Спенсер Л. и Спенсер С. предложили свой вариант модели компетенций, состоящей из 14 компетенций менеджера, включающих [6]: Данная модель принимается за основу во многих последующих работах авторов по проблематике модели компетенций руководителей.

Авторы модели управленческих компетенций Ланкастер [7] предложили 11 качеств руководителя, которые, по их мнению, составляют портрет успешного управленца. Компетенции сгруппированы в три группы, представляющие три различные уровня [8, с.25; 9, р.27, 29]: базовые знания управленца, навыки и отличительные черты и «мета-качества». К первой группе компетенций относится понимание бизнес-среды и всех процессов, происходящих в организации и вне её и профессиональные знания. К группе компетенций «навыки и отличительные черты» относятся: открытость происходящим событиям, аналитический склад ума, навыки взаимодействия с людьми, эмоциональная гибкость и проактивность. Наконец, третья группа компетенций включает в себя креативность, сообразительность, навыки сбалансированного научения и самопознание.

Другая модель успешного руководителя предложена Г. М. Шродером, который исследовал проблему управленческих компетенций на протяжении 20 лет. Автор в своей работе выделяет три группы компетенций [10, р.714.]: «входные», базовые и компетенции, способствующие высокой эффективности управленца. К первой группе компетенций относятся индивидуальные характеристики, способности и навыки, которые сотрудник привносит в организацию (знания, ценностные установки, способности, мотивацию, стиль взаи-

модействия с коллегами). К базовым компетенциям относятся более специализированные технические/функциональные навыки, требуемые от менеджера (планирование, организация, контроль, развитие, взаимодействие с коллегами). Наконец, третья группа компетенций, которой Шродер уделил особое внимание в своём исследовании, - это компетенции, способствующие высокой эффективности управленца. Его интерес к разработке данных компетенций обоснован «переходом от индустриальной к постиндустриальной волне организаций. Современные постиндустриальные организации пытаются бороться с нестабильностями внешней среды, они перегружены потоками информации, обладают горизонтальной структурой и зависят от сетей рабочих групп». [10, p.714.]

Таким образом, разработанная модель включает в себя направленные на групповое взаимодействие 11 компетенций руководителя, который представляется как «эффективный член команды, который иногда берет на себя лидерскую роль, но чаще он член коллектива». [11, с.170.]

В *Табл.1.* перечислены одни из самых популярных компетенций с указанием их присутствия в нескольких известных моделях компетенций. Их анализ позволяет сказать, что это самые разнообразные «качества»: и способности, и навыки, и задачи. Кроме того, они явно представляют собой социально одобряемые качества и рассматриваются как, безусловно, обеспечивающие эффективность деятельности руководителя.

Модель управленческих компетенций Ломингер [12] вообще включает в себя перечень из 67 качеств руководителя, которые способствуют эффективности его деятельности. Необходимо отметить, что этот перечень является базой для создания моделей компетенций многих организаций сегодня: на основе этой модели компании разрабатывают собственные модели компетенций, выбирая из списка те качества, которые, по их мнению, требуются от сотрудника в конкретной организации.

Отечественные авторы также называют качества руководителя, которые трактуются как обеспечивающие эффективность деятельности руководителя. Так, например, одни выделяют такие качества руководителя, как: готовность брать на себя ответственность за коллектив, способность отвечать за результат работы команды, приоритет общего результата над собственным, позитивное отношение к подчинённым, обучаемость и стремление к самосовершенствованию, умение прислушиваться к мнению других, готовность вдохновлять своим примером и учить других, способность организовывать коллектив, стрессоустойчивость, готовность принимать непопулярные решения. [13, с.30.] Другие считают, что руководитель должен быть лидером, уметь эффективно ставить задачи, владеть хорошим

Таблица 1 - Компетенции в наиболее популярных моделях

Модели: присутствие наиболее популярных компетенций в них / Компетенции	Р. Бояцис	Спенсер Л. и Спенсер С.	Модель управленческих компетенций Ланкастер	Г.М. Шродер
Оказание влияния на сотрудников	+	+		
Ориентация на эффективность/достижение	+	+		+
Логическое/аналитическое мышление	+	+	+	
Диагностическое использование концепций (концептуальное мышление)	+	+		
Поиск информации, восприятие информации		+	+	
Навыки взаимодействия с людьми		+	+	
Лидерство	+	+		+
Командная работа		+		+
Директивное руководство		+		
Проактивность/инициативность	+	+	+	
Креативность		+	+	
Эмоциональная гибкость			+	
Самопознание			+	
Уверенность в себе	+	+		

тайм-менеджментом, уметь эффективно осуществлять деловые коммуникации, обладать навыками эффективной презентации и эффективных переговоров, обладать способностью организовать команду и работать в ней, наконец, руководитель должен уметь эффективно принимать управленческие решения. [14, с.6.]

В целом, необходимо отметить, что в управленческой литературе к проблеме определения характеристик эффективного руководителя можно выделить нормативистский и ситуационный подходы.

Согласно первому, существует определённый набор стандартных качеств, требуемых от любого руководителя, которые могут гарантировать его успешную деятельность.

Другой подход состоит в том, что «существуют различия в управленческих ролях и деятельности на различных уровнях управления». [15, p.286.]

Данная идея о различных требованиях к разным уровням руководства в организации также подтверждается мнением исследователей, работающих в рамках проблематики стратегического менеджмента. Так, например, А. А. Томпсон и А. Дж.Стрикленд считают, что различные управленческие уровни обладают собственными стратегиями, которые в совокупности «дают единую и всеобъемлющую стратегию компании». [16, с.84.] По мнению исследователей, низшие уровни руководителей должны реализовывать оперативную стратегию компании, средние менеджеры ответственны за функциональную стратегию, наконец, топ-менеджмент реализует общую стратегическую деятельность организации.

Так суть деятельности менеджеров низших уровней сводится к взаимодействию с подчинённым «один на один», а к основным функциям относятся: управление эффективностью деятельности сотрудников и инструктаж подчинённых. [15, p.287.]

Средний менеджмент в своей деятельности, в отличие от предыдущей ступени, работает с группами людей. Помимо задач низшего уровня, для того, чтобы занимать позицию управленца среднего звена, необходимо приобретать новые навыки и компетенции, такие, как: планирование и распределение организационных ресурсов, координация отдельных групп и управление межгрупповой эффективностью. [15, p.288.] При этом ключевой функцией рассматривается координация. «Выполнение данной функции максимально «сглаживает» разницу между средним и топ-менеджментом». [15, p.289.] Это означает, что если менеджер среднего звена успешно справляется с данной функцией, то он обладает потенциалом к переходу на более высокий уровень управления.

В функции менеджмента высшего уровня входит мониторинг бизнес-среды. Они также являются представителями компании в бизнес-сообществе, ведут диалог с партнерами, конкурентами и клиентами от имени своей организации.

Эти функции и связанные с ними требования к руководителю кладутся в основу карт компетенций, где представлено распределение компетенций по уровням и где указаны основные функции и сферы деятельности руководителей разных уровней. [Например: 17, с.156.]

Однако представленный подход ограничивает факторы управленческой ситуации только уровнем управления. Этот фактор, безусловно, влияет на характеристики управленца, способные обеспечить эффективность его деятельности, но не является единственным.

На наш взгляд, необходимо разграничить задачи, которые решаются с помощью модели компетенций. Если речь идет о создании ролевого профиля, обусловленного позицией (должностью), то модель компетенций, где определяется ожидаемое поведение, действительно, может стать действенным инструментом. Однако здесь необходим ситуационный подход, позволяющий учитывать не только требования, связанные со спецификой задач руководителя на разных уровнях, но и требования, связанные со степенью жесткости технологий базовой деятельности организации, с типом внешней среды и т.д.

В то же время, если ставится задача отбора кандидатов, которые с большой вероятностью продемонстрируют эффективность деятельности в будущем (т.е. задача прогнозирования эффективности деятельности будущих руководителей), то модель компетенций будет неэффективна.

Кроме того, принципы построения модели компетенций свидетельствуют о том, что модель компетенций разрабатывается вне контекста проблемы эффективности деятельности руководителя, о чем будет сказано дальше.

Модель компетенций: принципы построения, проблема индикаторов. В настоящее время модель компетенций руководителя в большинстве крупных организаций является универсальным инструментом, позволяющим объединить подбор, обучение и развитие, карьерное развитие и управление эффективностью в единую систему работы с управленческими кадрами. По сути, модель компетенций позволяет «унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения» [18, с.82.], что позволяет операционализировать всю деятельность как менеджеров по работе с управленческим персоналом, так и самих руководителей. Для каждой должности в организации есть свой набор требуемых от неё компетенций, а именно, «совокупности знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения» [19, с.117], тех «поведенческих

характеристик, необходимых для успешной деятельности и достижения результатов» [18, с.84]. Для того чтобы эти требования были наглядны и понятны как сотрудникам, так и специалистам по работе с человеческими ресурсами, чтобы связать стратегические задачи компании и требования к персоналу, организации сегодня создают и разрабатывают корпоративные модели компетенций, которые впоследствии отражаются и в должностных инструкциях сотрудников.

Подготовка модели компетенций руководителей может осуществляться как сотрудниками кадровой службы внутри компании, так и внешними организациями, специализирующимися в данной области. В любом случае, разработка профилей идеального руководителя осуществляется при активном участии самих управленцев рассматриваемой компании.

Предполагается, что модель компетенций будет способствовать эффективности системы работы с управленческими кадрами, если будут приняты во внимание некоторые ключевые принципы её построения. [1, с.179.] При этом необходимо отметить, что содержание ряда предлагаемых принципов снижает действенность модели для решения задачи оценки эффективности деятельности руководителя. Например, соответствие компетенций корпоративной культуре предполагает разработку компетенций на основе социально одобряемых ценностей без связи с обеспечением эффективности деятельности руководителя. Другие принципы разработки модели компетенций носят «технический» характер (четкость языка, лишённость жаргонизмов; компетенции не должны быть расплывчатыми и пересекаться с другими видами компетенций; общая модель компетенций не должна быть сложной; общая схема компетенций должна регулярно пересматриваться и обновляться в соответствии с новыми потребностями организации). Поэтому и они не обеспечивают решения задачи прогнозирования эффективности деятельности руководителя.

В целом, подготовка модели компетенций руководителя включает в себя три этапа: проектирование модели компетенций (моделирование компетенций); оценку и развитие (иногда – корректировку) модели компетенций. [18, с.82]

При моделировании компетенций руководителя составляется базовый список компетенций и корпоративных ценностей организации, На данном этапе необходимо сравнить составленный список с другими существующими моделями компетенций, что поможет убедиться в том, что в модель были включены все необходимые группы компетенций. Также при выборе перечня требуемых компетенций необходимо учитывать и будущие области её применения. Перечень требуемых компетенций является результатом «мозгового штурма» сотрудников кадровой службы, руководителей или же представителей организаций, являющихся провайдерами создания модели компетенций организации. Кроме этого, используются методы репертуарных решеток, критических инцидентов, прямых атрибутов (сайт рекрутинговой компании “Ultra Staff Group”) [20] В любом случае используются экспертные оценки.

На втором этапе разработки модели компетенций производится оценка компетенций. Необходимо протестировать общую схему, путём измерения реакции менеджеров, чтобы «убедиться в том, что они понимают схему и считают, что она имеет непосредственное отношение к их рабочим ролям». [1, с.181] Т.е. речь идет о понимании, а не о связи с эффективностью деятельности. Как видно, такой подход отличается субъективизмом и определенной иррациональностью.

Развитие модели предполагает ее регулярный пересмотр и уточнение.

К наиболее популярным методам оценки эффективности деятельности, основывающимся на требуемых компетенциях руководителей, относятся: метод *шкалы оценки*, который «основан на перечне качеств и степени, с которой данные качества описывают сотрудника или главу отдела» [21, с.463]; метод *анкетирования*, подразумевающий описание деятельности сотрудника и его персональных качеств (для наибольшей достоверности результатов могут быть обозначены “веса для каждых качеств, перечисленных в анкете, в зависимости от их важности”) [22, с.352]; метод *самооценки*, при котором сотрудник даёт оценку своему поведению в соответствии с требованиями, предъявляемыми к его должности; *ассессмент-центр*, являющийся многогранной процедурой, представляющей группу методов (биографический, интервью, опросники и ролевые игры), ориентированных на оценку компетенций руководителя; наконец, метод *“360 градусов”,* позволяющий руководителям “получить обратную связь по их эффективности, зачастую анонимно, от всех основных сотрудников, с которыми им приходится иметь дело” [23, p.140], таких, как их подчинённые, коллеги и вышестоящие руководители.

Но и в целом необходимо отметить наличие ряда проблем, не решенных (или практически не решенных) в рамках существующих моделей компетенций. Речь идет о следующем.

1. Большинство моделей компетенций представляют собой достаточно стандартный набор качеств (компетенций).

2. Список этих качеств составляется на основе экспертного опроса.

3. Эти качества рассматриваются как:

• Универсальные (необходимые управленцам любого уровня, любого типа; в любой организации, с

любой технологией и т.д.) В целом, характеризуя популярные компетенции, необходимо сказать, что в основе их формулировки лежит универсалистский тезис о том, что все современные организации существуют в ситуации динамичной внешней среды, постоянно изменяются, обладают гибкой структурой и требуют от всего персонала креативности и стратегической ориентации. [1, с.176]. Это противоречит организационной реальности.

• Социально одобряемые, но не связанные с реальной эффективностью деятельности организаций. Ни в одной модели выбор компетенций не связан с требованиями эффективности организации. Эффективность деятельности руководителя, если и упоминается, то вне контекста организационной эффективности. Модель компетенций разрабатывается с учетом провозглашенных ценностей (корпоративной культуры), а не с учетом критериев эффективности.

4. Модель оценивается по «техническим» требованиям, предъявляемым на стадии разработки модели, а никак не связывается с критериями эффективности деятельности руководителя. На стадии оценки модели компетенций проверяются менеджерами по критерию «понятности» и соответствия (по субъективному ощущению менеджеров) осуществляемой деятельности.

5. Существует проблема определения индикаторов, позволяющих говорить о развитости той или иной компетенции у индивида. Часто за индикаторы выдается описание компетенции, что не снимает вопроса, как измерять выраженность этих качеств. Например, в некоторых моделях компетенция «уверенность в себе, проактивная ориентация» имеет в качестве индикатора «четкое и уверенное выражение своей позиции в конфликтах с подчинёнными». [24, с.82]

7. При оценке руководителя на основе модели компетенции баллы, характеризующие развитость тех или иных компетенций, суммируются. Но остаются вопросы, в равной ли степени эти компетенции влияют на эффективность деятельности руководителя; «уживаются» ли эти поведенческие характеристики в одной личности (например, директивное руководство и лидерство)? Подобные вопросы были сформулированы в рамках критического анализа распространенных методик оценки деятельности руководителя, предпринятые заводскими социологами в 80-е гг. в СССР.

Подходы к проблеме отбора руководителей: «позднесоветская» практика. Несмотря на то, что в отечественной управленческой литературе и практике управления активно распространяется компетентностный подход, проблема, которую он призван решить, не нова.

Вопрос об отборе руководителей и прогнозировании успешности (эффективности) их деятельности связан в организации с необходимостью рационализации организационной деятельности и оптимизации человеческих ресурсов. Эта проблема встала для отечественных организаций уже в конце 70-х гг. и довольно успешно решалась отечественными специалистами. Речь идет о социологах-практиках, работавших в системе управления как в позиции внешних консультантов, так и в рамках функциональных подразделений (аналогов современных подразделений УЧР). К 80-м гг. сложился целый ряд инструментов (технологий, методик), позволяющих решать задачи диагностики в системе управления. Более того, к концу 80-х гг. был осуществлен и методологический анализ существующих социологических средств диагностики, была предложена типология этих средств, а также их сильных и слабых сторон, границ их использования. [25]

К сожалению, в 90-е гг. XXв. проблема рационализации организационной деятельности в нашей стране не стояла на повестке дня, а общее поле развития заводской социологии было разрушено. Поэтому дискуссии этого периода были прерваны, но проблемы остались. Интересно, что ряд методик, широко распространенных в то время и тогда подвергшихся критике, сейчас под другим названием заимствуются из западной управленческой литературы. Хотя в их современном виде у них еще больше оснований стать мишенью для критики. Речь идет о методе оценки руководителя «360°». Это определенный аналог группы методик, известных в отечественной заводской социологии и управленческой практике 70-80-х гг., как «ГОЛ» (групповая оценка личности).

Поэтому мы считаем необходимым воспроизвести основные пункты критики существовавших подходов, поскольку наиболее спорные характеристики прежних подходов воспроизведены в компетентностном подходе.

Как уже было сказано, в этот период не только разрабатывались инструменты решения управленческих проблем, но и проводился методологический анализ имеющихся средств. Наиболее полный анализ был представлен В.В. Щербиной. В частности, им была предложена классификация имеющихся средств социологической диагностики по разным основаниям. Для целей данной статьи достаточно привести два основания: метод задания должного состояния и способ получения информации. Основным объектом критики выступила группа методик, которые объединяла общая методология и общее название – ГОЛ (групповая оценка личности).

С точки зрения метода (способа) задания должного состояния объекта, Щербина выделил нормативный (нормативистский) и ситуационный подходы. Причем первый подход являлся и является очень распространенным (несмотря на постоянно провозглашаемый исследователями и управленцами-практиками

ситуационный подход). Суть нормативистского подхода состоит в том, что «должное состояние задается в виде конечного социально желательного состояния в формализованных показателях. Показатель задается в данных методиках либо на основе концептуальных схем, либо на основе экспертного опроса. Нормативный критерий оценки совпадает в экспертных методиках с исходным списком качеств, подлежащих оценке экспертами». [25, с.88] С другой стороны, в ситуационном подходе отрицается возможность существования эталона – модели эффективного руководителя. Щербиной был предложен ситуационно-нормативный подход предполагающий разработку норматива (в данном случае – модели эффективного руководителя) для реальной организации.

В компетентностном подходе как раз присутствует такой набор универсальных, социально одобряемых характеристик. Например, в подавляющем большинстве моделей компетенций в качестве важнейшей компетенции руководителя рассматривается «лидерство». Хотя если организация существует в ситуации стабильной внешней среды, если технология базовой деятельности - автоматизированная, если уровень руководителя – операциональный, то эта компетенция, как минимум, не является необходимой.

Формирование модели компетенций на основе социальных ценностей может привести к тому, что в модели компетенций могут оказаться несовместимые в одной личности характеристики. Например, еще одной часто используемой компетенцией называют «ориентацию на группу». В определении этой компетенции указывается необходимость «полностью понимать свою роль члена команды». [25, с.176] Однако это в определенной степени противоположная «лидерству» компетенция.

Наличие такой проблемы вытекает из психологического подхода, рассматривающего личность не как совокупность устойчивых характеристик, а как слож-

Таблица 2 - Сравнительный анализ компетентностного подхода с подходами, разработанными в рамках заводской социологии 80-х гг.

Подходы / Критерии сравнения	Компетентностный подход	Нормативистский подход в социологической диагностике	Ситуационно-нормативистский подход в социологической диагностике
Цель	Создание должностных инструкций, оптимизация ЧР	Оптимизация ЧР	Оптимизация ЧР
Решаемые задачи	Отбор кандидата, оценка руководителя, развитие руководителя	Отбор кандидата, оценка руководителя	Отбор кандидата, оценка руководителя
Источник формирования списка качеств	*Экспертный опрос* как базовый, мозговая атака для формирования базовой модели компетенций. *Метод меню* позволяет конкретной организации выбирать из представленного списка подходящие компетенции.	*Экспертный опрос* для формирования конечного списка требуемых качеств.	*Экспертный опрос* как первичный этап для формирования списка качеств для дальнейшей работы по выявлению корреляции качеств с эффективностью деятельности руководителя.
Методы получения информации при решении задачи отбора и оценки руководителя.	*Метод шкалы оценки, анкетирование, самооценка, ассессмент-центр, метод «360°».*	Групповая оценка личности (ГОЛ), предполагающая оценку эффективности деятельности руководителя с трех сторон (непосредственный начальник, коллеги - руководители этого же уровня, подчиненные)	*Анализ документов* для оценки эффективности деятельности руководителя. *Экспертная балльная оценка* эффективности деятельности руководителя и эффективности деятельности возглавляемого им подразделения. *Психологическое тестирование; метод корреляции*, позволяющий выявить корреляцию между эффективностью и выраженностью того или иного фактора.

ную структуру этих характеристик. [25, с.90-91.] Последнее предполагает, что нельзя развивать какое-то качество, не разрушив саму личностную структуру, тем самым сделав поведение индивида непредсказуемым.

Использование большого количества методов получения информации в компетентностном подходе основано на убеждении, что это позволит дать разностороннюю, а потому более глубокую, объективную и полноценную оценку. На обеспечение такой оценки претендует и метод "360°".

Однако это убеждение может рассматриваться как ошибочное. Например, Щербина, критикуя методику ГОЛ (которая претендовала на такую же всестороннюю оценку), подчеркивал, что оценить руководителя как эффективного можно только в контексте достижения общеорганизационных целей. Кроме того, эта оценка относительна и имеет смысл только в сопоставлении с другими руководителями этого же уровня. А такую оценку может дать только непосредственный начальник. В этой связи баллы, присваиваемые начальником никак не сопоставимы с баллами, присваиваемыми подчиненными и коллегами: они оценивают по другим критериям и соотнести с оценками других управленцев того же уровня не могут.

Но самая главная претензия заключалась в том, что эксперты давали балльную оценку эффективности деятельности руководителей без связи с оценкой эффективности деятельности возглавляемых ими подразделений. А это важнейший критерий для оценки деятельности руководителя.

Как видно из таблицы 2, компетентностный подход может рассматриваться как вариант нормативистского подхода. При этом только в ситуационно-нормативном подходе использование методов подчинено определенной логике, что свидетельствует о разработанности технологии (алгоритма) построения модели успешного руководителя именно для определенной организации.

Таким образом, для нивелирования недостатков нормативистского подхода, Щербиной был предложен ситуационно-нормативистский подход к заданию должного. В данном случае – к формированию модели эффективного руководителя. Здесь первоначальный список качеств (условно-личностных и условно-деловых) формируется на базе экспертного опроса, но затем проверяется на реально действующих руководителях. Экспертные оценки проходят процедуру очистки. Эффективность деятельности руководителя связывается с эффективностью деятельности, возглавляемого им подразделения.

Представляется, что совершенствование компетентностного подхода связано, прежде всего, с отказом от нормативизма при формировании списка компетенций и с разработкой компетенций с учетом эффективности деятельности руководителя, которая не может быть оторвана от эффективности деятельности возглавляемого им подразделения.

Выводы.

1. Существующие модели компетенций не могут реально решать задачу прогнозирования эффективности деятельности будущих руководителей, поскольку они формируются на основе социальных ценностей (включают социально одобряемые качества), вне связи с критериями организационной эффективности.

2. Критерием оптимальности модели компетенции является не ее результативность в задаче прогнозирования будущей эффективности рассматриваемого кандидата на должность руководителя, а ее соответствие техническим требованиям.

3. Можно предположить, что модели компетенций более оптимальны для оценки руководителей тех организаций, где сложно оценить организационную эффективность. Речь идет об организациях, осуществляющих государственное управление, об организациях здравоохранения, образовательных организациях. Но и здесь возможности использования модели компетенций требует дополнительного исследования на предмет соответствия критериям эффективности как деятельности руководителя, так и организации в целом.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2010.
2. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. Vol.28 (1). Jan. 1973.
3. Ксенофонтова Х.З. Модели компетенций различных категорий управленческого персонала // Управление персоналом. 2009. №17.
4. Wang X., Gao J., Xie X. A Study to Develop a Competency Model for Chinese EHS Managers // Higher Education Press and Springer -Verlag. 2011. №5 (4).
5. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons, 1982.
6. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
7. Lancaster Model of Competencies [электронный ресурс]. URL: http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/. (дата обращения 08.05.2014)
8. Burgoyne J.G., Stuart R. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes // Personnel Review. Vol.5. №4. Autumn 1976.
9. Sanghi S. The handbook of competency mapping: Un-

derstanding, designing and implementing competency models in organizations. 2003.
10. Dodd-McCue D. Managerial Competence: The Key to Excellence: Review // Academy of Management Review. Vol. 15. Issue 4. Oct. 1990.
11. Schroder H.M. Managerial Competence: The Key to Excellence. Kendall/Hunt Publishing Company, 1989.
12. Lominger Competency Model [электронный ресурс]. URL: http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf (дата обращения 08.05.2014)
13. Иванова С, Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 4е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012.
14. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности. М.: Эксмо, 2008.
15. Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunnette M.D. The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs // The Academy of Management Executive. Vol. 3. № 4. Nov. 1989.
16. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа. 12е изд.: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2009.
17. Володина Н. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4: Адаптация персонала. М.: Бегин Групп, 2006.
18. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: Уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. М.: Дело, 2013.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.
20. Разработка модели компетенций [электронный ресурс]. URL: http://www.apersonal.ru/Articles/competence/ (дата обращения 06.06.2014.)
21. Ammons D.N., Rodriguez A. Performance Appraisal Practices for upper Management in City Governments // Public Administration Review. Vol. 46. №5. Sep. - Oct. 1986.
22. William B., Werther Jr., Davis K. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill, 1995.
23. Ghorpade J. Managing 5 Paradoxes Of 360-degree Feedback // The Academy of Management Executive (1993-2005). Vol. 14. №1. Themes: Forming Impressions and Giving Feedback (Feb., 2000).
24. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: Hippo, 2005.
25. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М.: Издательство Моск. ун-та, 1993.

References:

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice 10-th ed. / Transl. from English gen. ed. by S.K. Mordovin. SPb.: Piter, 2010.
2. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. Vol.28 (1). Jan. 1973.
3. Ksenofontova H.Z. Competence models of different categories of management staff // Personnel Management. 2009. №17.
4. Wang X., Gao J., Xie X. A Study to Develop a Competency Model for Chinese EHS Managers // Higher Education Press and Springer -Verlag. 2011. №5 (4).
5. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons, 1982.
6. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
7. Lancaster Model of Competencies [e-resource]. URL: http://www.gurutalks.com/lancaster-model-of-competencies/. (access date 08.05.2014)
8. Burgoyne J.G., Stuart R. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes // Personnel Review. Vol.5. №4. Autumn 1976.
9. Sanghi S. The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations. 2003.
10. Dodd-McCue D. Managerial Competence: The Key to Excellence: Review // Academy of Management Review. Vol. 15. Issue 4. Oct. 1990.
11. Schroder H.M. Managerial Competence: The Key to Excellence. Kendall/Hunt Publishing Company, 1989.
12. Lominger Competency Model [e-resource]. URL: http://library.constantcontact.com/download/get/file/1107007864445-56/Lominger+Competencies.pdf (access date 08.05.2014)
13. Ivanova S., Boldogoev D., Borchaninova E., Glotova A., Zhigiliy O. Staff potential development: professional competence, leadership, communication. 4th ed. M.: Alpina Publisher 2012.
14. Ryzhenkova I.K. Manager's professional skills: Increasing personal and team effectiveness. M.: Eksmo, 2008.
15. Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunnette M.D. The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs // The Academy of Management Executive. Vol. 3. № 4. Nov. 1989.
16. Thompson-jr. AA, Strickland A.J. Strategic Management: concepts and situation for analysis. 12th ed .: Trans. from English. M.: Williams, 2009.
17. Volodina N. A Guide for Human Resource Management. Issue 4: Staff adaptation. M.: Begin Group, 2006.

18. Makarova I.K. Human Resources Management: Lessons of efficient HR-management: a coursebookl. M .: Delo, 2013.
19. Kibanov A.J. Fundamentals of Personnel Management: Coursebook. 2nd ed., revised. and ext. M.: Infra-M, 2007.
20. Developing a competence model [e-resource]. URL: http://www.apersonal.ru/Articles/competence/ (access date 06.06.2014.)
21. Ammons D.N., Rodriguez A. Performance Appraisal Practices for upper Management in City Governments // Public Administration Review. Vol. 46. №5. Sep. - Oct. 1986.
22. William B., Werther Jr., Davis K. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill, 1995.
23. Ghorpade J. Managing 5 Paradoxes Of 360-degree Feedback // The Academy of Management Executive (1993-2005). Vol. 14. №1. Themes: Forming Impressions and Giving Feedback (Feb., 2000).
24. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competence at work. Transl. from English. M.: Hippo, 2005.
25. Shcherbina V.V. Tools of sociological diagnostics in management system. M .: Moscow. Univ, Publ., 1993.