

**Руководитель в эпоху «экономики знаний»:
как выбрать ключевые компетенции**

Аленина К.А., соискатель, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

Аннотация. Историческое становление человека неразрывно связано с его трудовой деятельностью. В процессе эволюции труда формировались и развивались трудовые навыки, усложнялись социальные отношения, изменялись квалификационные требования к работнику. Компетентностный подход отражает современный взгляд на формирование, развитие и оценку тех знаний и навыков, которые являются ключевыми на современном этапе, определяемом как «экономика знаний».

Развитие компетенций руководителей российских предприятия (компаний) должно способствовать решению задач, актуальных для России на данном историческом этапе.

Ключевые слова: компетенция, компетентность, трудовой потенциал, экономика знаний, постиндустриальный этап развития, компетентностный подход, управленческие кадры.

**The manager during an era of «knowledge economy»:
how to choose key competences**

Alenina K.A., the applicant on a candidate's degree, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Annotation. Historically every person is inseparably linked with his work. In the course of work evolution labor skills were formed and developed, the social relations became complicated, qualification requirements to the worker also changed.

Competence-based approach is the key tool of the major tasks and problems solution connected with the assessment of «the labor potential», personal opportunities in particular field of activity, in correspondence with the present stage of the economy development requirements described by the terms of «knowledge economy».

Managers' competences development has to consider specific features and tasks of the decision-making relevant for historical stage and in the long term in Russia.

Keywords: competence, skills, labor potential, economy of knowledge, post-industrial stage of economy development, competence-based approach, managerial staff.

Труд, как решающий фактор общественного развития, был исследован Ф. Энгельсом: «Труд – источник всякого богатства. Но он еще и нечто бесконечно большее, чем это. Он – первое основное условие всей человеческой жизни, и притом в такой степени, что мы в известном смысле должны сказать: труд создал самого человека». Изучению определяющей роли труда в развитии человеческого общества во многом способствовали работы основателей социологии О. Конта и Г. Спенсера. Огюст Конт предложил изучать общество и его субъекты (индивида, семью) в динамике их развития,¹ а Герберт Спенсер развил учение о социальных институтах как механизмах самоорганизации совместной жизни людей, обосновал типологию обществ².

В процессе эволюции труда формировались и развивались трудовые навыки, усложнялись социальные отношения. Труд человека из индивидуального ремесла³, которым он являлся на доиндустриальном этапе, превратился в процесс совместной деятельности. Претерпели существенные

¹ Основные труды О. Конта: Курс позитивной философии (Comte A. Cours de philosophie positive: Vol. 1-6. 3 ed. P., 1869); Система позитивной политики или социологический трактат (Comte A. Systeme de politique positive, ou traite de sociologie, instituant la religion de l'humanite: Vol. 1-4. P., 1851-1854); Конт О. Курс позитивной философии, тт. 1–2. СПб, 1899–1900; Конт О. Дух позитивной философии. СПб, 1910.

² Спенсер Г. Социология как предмет изучения. СПб. 1996.

³ «Ремесло – владение искусством изготовления определенных вещей, наличие соответствующей профессии». Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.В. Современный экономический словарь. – 2-е изд. испр. М.: ИНФРА-М.499с.1999

изменения кооперация и разделения труда, возникшие в связи с усложнением производимой продукции и технологий ее изготовления. Сформировались новые, специфические виды трудовой деятельности, связанные с управлением, законодательством и др. Сама трудовая деятельность приобретает глобальный характер, а производственные отношения кардинально меняются под влиянием сетевизации, информатизации и цифровизации. Совершенствуется система профессионального образования, на смену «квалификации» приходят «компетенции». Меняется характер отношений на рынке труда, который превращается из «рынка безработных» в социальный лифт для успешных и компетентных. Мотивация выхода работника на рынок труда обусловлена не поиском более оплачиваемой работы, а его недооцененностью на прежнем месте работы.⁴ Изменение квалификационных требований к работнику, обусловленное развитием производственных отношений, представлено в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция характера труда и оценки его эффективности

Описание	Этапы развития производственных отношений		
	Доиндустриальный (до середины XVIIIв.)	Индустриальный (до 80-х годов XX в.)	Постиндустриальный (с 80-х годов XX в.)
Характер трудовой деятельности	Кустарное производство; ремесленный характер труда; появление мануфактур	Разделение труда; выделение специализированных трудовых функций; фабричная система производства	Доминирующее развитие сферы услуг; дифференциация и появление новых видов услуг
Требования к работнику	Умелость; мастеровитость	Квалификация	Компетенции (уровень образования; обучаемость; креативность)
Наиболее массовые профессии	Крестьяне; ремесленники	Фабричные рабочие	Менеджеры; финансовые специалисты; юристы; IT специалисты

⁴ Колесов А. Сейчас рынок труда – это рынок кандидатов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles> (дата обращения 17.06.2018).

Мотивация повышения квалификации	Обеспечение выживания	Внешняя, преимущественно экономическая	Внутренняя, самомотивация
Рынок труда	Отсутствовал, как таковой	Поиск работы, заработка	Поиск перспектив, возможностей, карьерного роста
Трудовая мобильность	Минимальная, носит вынужденный характер (продажа рабов, крепостных и др.)	Отсутствует, как массовое явление; носит локальный характер (освоение новых территорий)	Является следствием глобализации, создания единых экономических пространств (ЕС); мобильность услуг (аутсорсинг)

Термин *компетенция* вошел в обиход и научный оборот в связи с усложнением и диверсификацией требований к работнику в «экономике знаний», развитием механизмов выявления, развития и оценки знаний и навыков, появлением специальных навыков, актуальных для наиболее сложных видов деятельности. Начнем с общеупотребительного толкование этого термина. В «Энциклопедическом словаре Б.А. Введенского» дается следующее определение компетенции: «Компетенция – это круг полномочий; круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом».⁵ В современном «Толковом словаре иноязычных слов» компетенция определяется как «осведомленность в каком-либо круге вопросов, какой-либо области знаний». Компетентный – это «знающий, осведомленный, авторитетный в какой-либо области».⁶ В «Толковом словаре русского языка» даны следующие определения. «Компетенция – круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен; круг чьих-нибудь полномочий, прав», а «компетентный – знающий, осведомленный, авторитетный в какой-либо области; обладающий компетенцией».⁷

Научное толкование «компетенций» отличается большим многообразием, не позволяющим сформулировать некоторое универсальное определение.

⁵ Энциклопедический словарь // Под ред. Б.А. Введенского. – М.: Большая советская энциклопедия. 1954. – Том 2. – 719с.

⁶ Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. – М.: Русский язык, 1998.- 848с.

⁷ Толковый словарь русского языка под ред. С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой. – М.: Азбуковник, 1999. – 944с.

Представляется, что это обусловлено различиями в целях и задачах использования данного феномена в: а) образовательной деятельности; б) управлении персоналом; в) рекрутинге. Каждая из названных сфер деятельности решает свои задачи, под которые «затачивается» понятийный аппарат. Так, в образовании основной акцент делается на процессах, технологиях, механизмах формирования (развития) структурных компонент компетенций, прежде всего относящихся к знаниям. Управление персоналом решает задачи, связанные с эффективным использованием трудовых ресурсов предприятий и организаций, поэтому основное внимание уделяется мотивации работников к развитию своих компетенций. Рекрутинг решает задачи поиска и подбора персонала для компаний-заказчиков. Для этой сферы деятельности основной проблемой является объективная оценка компетентности претендентов.

В последние годы термины *компетенции* и *компетентность* стали использовать при оценке организаций (компаний, научных коллективов и др.). *Бизнес-компетенции* – это набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компаниям способность эффективного решения стоящих перед ними задач (конкуренция, инновационное развитие и др.).⁸ Повестка бизнес-компетенций возникла из проблемы конкурентных преимуществ компании, определяющих ее место на рынке. Г. Хамел и С.К. Прохалад обосновали идею, что компании, лидирующие на рынке, обладают корпоративными компетенциями, что позволяет им развивать самостоятельные направления бизнеса. Корпоративные компетенции идентифицируются через определение ключевых компетенций, которые в свою очередь оформляются в некое ядро стратегии, получившее название ядерных, стержневых компетенций.⁹ Ключевые компетенции, в отличие от технологий, оборудования, материалов и комплектующих, являются невозпроизводимыми в условиях других компаний.

⁸ Ключевые компетенции бизнеса: [Электронный ресурс]. Режим доступа. – URL: <http://www.znaki-pr.ru/pr-rask/competentions.ntm> (дата обращения 17.06.2018).

⁹ Прохалад К.К., Хэмэл Г. Стержневые компетенции корпорации. [Электронный ресурс] // MGT-EDU @ Менеджмент для всех. – Режим доступа: URL: <http://mgt.ru> (дата обращения 18.06.2018).

Компетентностный подход – это методология решения конкретных задач в вышеуказанных и иных видах деятельности, базирующаяся на понятиях *компетенция и компетентность*. Компетентностный подход является ключевым инструментарием решения важнейших задач современного этапа развития экономики России

Принятый в настоящее время за рубежом подход к *профессиональному образованию* (под ним у нас в стране понимается базовое, систематическое образование в специализированных средних и высших учебных заведениях) и *адаптационному обучению* (дополнительное профессиональное образование) имеет ряд отличий от российского:

1. Ускорение инноваций в продукции и технологиях формируют более динамичную систему подготовки компетентных специалистов, ориентированную на актуальные потребности бизнеса.

2. Традиционная образовательная система дополняется важным компонентом так называемого *пожизненного образования*, при котором работник на протяжении своей трудовой деятельности периодически занимается развитием своих компетенций.

3. Неофициальное и неформальное обучение (самообразование) получает все более широкое распространение, а его идентификация, проверка и «аккредитация» фактически приравнивает его к традиционному образованию в университетах. Это осуществляется в рамках проектов (инициатив) «Карта личностных навыков» (Personal Skills Card) и «Европейской система аккредитации навыков» (European Skills Accreditation System). В соответствии с моделью «Социальной Европы» (Social Europe), оценка знаний, навыков, компетенций не должна зависеть от способа их приобретения и в меньшей степени ориентироваться на время, проведенное в образовательных учреждениях. Это открывает перспективы «карьерного роста» для тех, кто не имел возможностей воспользоваться систематическим образованием, а самостоятельно развивал свои компетенции «*self-made*».

4. Компетентностный подход позволяет сочетать традиционное образование, профессиональное обучение и самообразование на основе личного опыта.

5. «Европейская стратегия занятости» (European Employment Strategy) нацелена на обеспечение мобильности трудовых ресурсов. Для этого формируются общие контрольные параметры профессиональной компетентности, отвечающие потребностям глобального рынка труда.

Необходимо признать, что в различных сферах применения компетентностного подхода, существует общее понимание семантики понятия *компетенции*, что обеспечивает интеграцию теории с практикой.

По мнению Манхема оценку компетенций следует производить на основе моделей,¹⁰ отражающих структуру компетенций, актуальных для того или иного вида деятельности. Развивая подход Манхема, Мэнсфилд предлагает три способа использования компетентностного подхода: 1) результаты (что люди должны быть способных сделать); 2) задачи, которые люди решают в настоящее время; 3) личностные черты и характеристики тех, кто подходит для данной работы.¹¹

Модели компетенций являются эффективным и на данный момент основным инструментарием использования компетентностного подхода в управленческой практике. К настоящему времени разработано множество различных моделей компетенций, которые можно использовать, как готовые решения, выбирая те из них, которые наиболее подходят для соответствующего вида конкретной деятельности. Выбор моделей, в конечном итоге, сводится к выбору индикаторов компетентности работника. Модели компетенций достаточно понятны, что позволяет работать с ними не только профессионалам, но и обычным сотрудникам организаций. Все они основываются на нескольких исходных универсальных моделях, предложенных «основателями» компетентностного подхода. В 2004 году Ломбардо и Эйчингер предложили

¹⁰ Mangham I. In search of competence//Journal of General Management,1986. Vol.14. No.2.

¹¹ Mansfield B. Competency – based qualifications: a response // Journal of European Industrial Training. 1993. Vol.17. No.3.

свой вариант ключевых управленческих компетенций, получивший название «модели 6Q» (рисунок 1).¹²



Рис. 1 – Модель 6Q.¹³

Они считают, что ключевые компетенции определяются 6 факторами:

- Уровень интеллекта (IQ-Intelligence Quotient) – способность демонстрировать знания и готовность объяснять непонятное;
- Операционные возможности (TQ- Technical/ Operational Q) – умение организовать работу по достижению цели;
- Мотивация (MQ – Motivational Q) – нацеливание других людей на удержание задачи в их фокусе внимания;
- Опыт (XQ – eXperience Q) – разнообразие жизненных ситуаций, которые получили конструктивное разрешение;
- Взаимодействие (PQ – People Q) – свойства эмоционального интеллекта;
- Обучение (LQ – Learning Agility Q) – направленность на саморазвитие, которую готовы отметить внешние наблюдатели.

¹² Eichinger R.W.& Lombardo M.M. The 6 Qs of Leadership – A blueprint for enduring success at the top.- Minneapolis: Lominger Limited., 2004

¹³ Составлено автором.

Другая известная модель, получившая название «Большая восьмерка» компетенций была обоснована Бартрамом, представлявшим крупнейшую консалтинговую компанию SHL. на основе обобщения результатов работы компании в ведущих странах мира.¹⁴ (рисунок 2) Ее ценность заключается в том, что она базируется на высокой корреляции между результативностью менеджеров и их оценками по модели компетенций.



Рис. 2 – Модель «Большая восьмерка»¹⁵

Модель, разработанная Робинсоном, Спарроу, Слеггом и Бэрди основана на 42 компетенциях, объединенных в 6 кластеров, которые оценены по их значимости.¹⁶ Поэтому данная модель имеет иерархическую структуру, когда кластеры компетенций расположены в порядке их критичности, степени влияния на эффективность деятельности (рисунок 3).

¹⁴ Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied. 2005. Vol.90. No.6.

¹⁵ Составлено автором.

¹⁶ Robinson M. Design engineering competencies: Future requirements and predicted changes in the forthcoming decade / P.R. Sparrow, C. Clegg, K. Birdi / Design Studies, 2005. Vol.26. Iss.2.

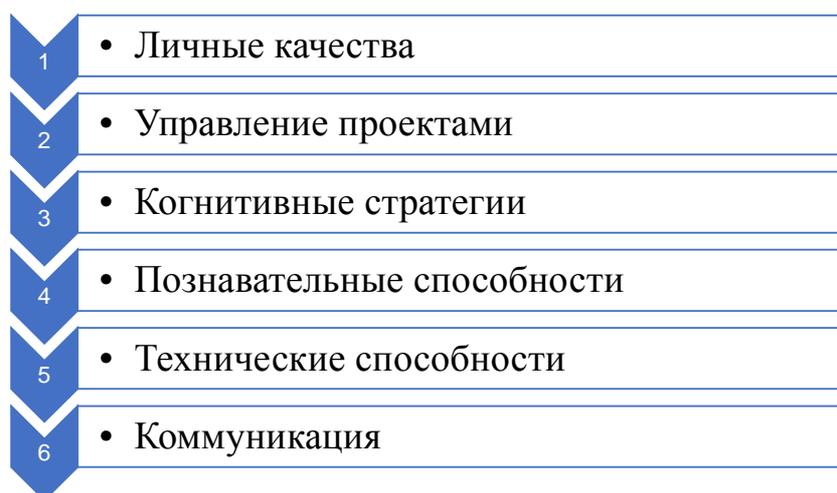


Рис. 3 – Кластеры компетенций¹⁷

Чифэм и Чиверс предлагают 5-компонентную модель компетенций:

1) когнитивные компетенции, включающие не только официальные знания, но и неофициальные, основанные на опыте;

2) функциональная компетентность – навыки, ноу-хау, которые работник в состоянии продемонстрировать;

3) личностные (поведенческие) компетенции, отражающие «относительно устойчивые характеристики личности причинно-связанные с эффективным или превосходным выполнением работы»;

4) этическая компетентность – подразумевает способность принимать решения, основанные на личном мнении и ценностях (убеждениях);

5) мета-компетенции предполагают наличие способности справляться с неуверенностью, поучениями и критикой (рисунок 4).¹⁸

¹⁷ Составлено автором.

¹⁸ Cheetham, G. and Chivers, G. (1996) Towards a Holistic Model of Professional Competence. Journal of European Industrial Training, 20, pp. 20-30.



Рис. 4 – Модель компетенций Чифэма и Чиверса¹⁹

Кроме вышеназванных, существует много моделей компетенций универсального или индивидуального характера, адаптированные под конкретные цели и задачи. Все они включают три измерения (структурных элемента): когнитивные, функциональные и социальные компетенции, которые являются универсальными и совместимыми с любыми концепциями или подходами.

Актуальность развития управленческих компетенций в современной России обусловлена рядом факторов. Во-первых, отсутствует отечественная школа управления, ориентированная на работу в рыночных условиях. Многие руководители старшего поколения являются носителями традиций, подходов и методов управления, применявшихся еще в условиях плановой социалистической экономики. Во-вторых, в последние годы выявляются компетенций, без которых управленческая деятельность не может быть эффективной. В-третьих, совершенствуются формы и методы решения

¹⁹ Составлено автором.

традиционных задач, требующих от работников иных знаний и навыков. В-четвертых, на большинстве крупных производственных компаний, образовался значительный демографический разрыв среди высококвалифицированных специалистов и руководителей в диапазоне 35-60 лет. Это требует использования более интенсивных методов подготовки специалистов и руководителей. В-пятых, социально-экономическая и политическая нестабильность, режим санкций и ограничений делают управленческую деятельность весьма специфической, требуют от специалистов и руководителей таких компетенций, которые обеспечивают возможность эффективного функционирования и развития экономики.

Библиографический список

1. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.В. Современный экономический словарь. – 2-е изд. испр. М.: ИНФРА-М, 1999. - 499с.
2. Колесов А. Сейчас рынок труда – это рынок кандидатов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles>
3. Смородинова М.В. К вопросу о семантике понятий «компетенция» и «компетентность» в педагогической науке // Молодой ученый. – 2010. – №6. – С. 324-326.
4. Ключевые компетенции бизнеса: [Электронный ресурс]. Режим доступа. – Режим доступа: <http://www.znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.ntm>
5. Прохалад К.К., Хэмэл Г. Стержневые компетенции корпорации. [Электронный ресурс] // MGT-EDU @ Менеджмент для всех. – Режим доступа: <http://mgt.ru>
6. Human Resource Development International, Vol. 8, No.1, p. 27-46, March 2005.
7. Mangham I. In search of competence // Journal of General Management, 1986. Vol.14. No.2.
8. Mansfield B. Competency – based qualifications: a response // Journal of European Industrial Training. 1993. Vol.17. No.3.

9. Weinert F.E. Concepts of Competence. / Munich: Max Planck Institute for Psychological Research: DeSeCo. 1999.

10. Eichinger R.W.& Lombardo M.M. The 6 Qs of Leadership – A blueprint for enduring success at the top. Minneapolis: Lominger Limited, 2004.

11. Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied. 2005.Vol.90. No.6.

12. Robinson M. Design engineering competencies: Future requirements and predicted changes in the forthcoming decade / P.R. Sparrow, C. Clegg, K. Birdi / Design Studies, 2005. Vol.26. Iss.2.

13. Cheetham, G. and Chivers, G. (1996) Towards a Holistic Model of Professional Competence. Journal of European Industrial Training, 20, pp. 20-30.

14. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография / Е.И. Кудрявцева. Сев.-Зап. Ин-т упр. – фил. РАНХ и ГС. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХ и ГС, 2012. – 340с.

15. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования. [Электронный ресурс]// Интернет-журнал «Эйдос». – Режим доступа: URL: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>

16. Беспалов В.А. Компьютерная компетентность в контексте личностно-ориентированного образования// Педагогика. 2003. №4.

17. Юрасюк Н.В. К вопросу об актуальности формирования правовой компетенции менеджера // Интеграция методической (научно-методической работы) и системы повышения квалификации кадров: материалы IX Всероссийской заочной научно-практической конференции. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ, 2008.

18. Клецина И.С. Гендерная психология. – СПб.: Питер, 2009.

References:

1. Raysberg B.A., Lozovsky L.Sh., Starodubtsev E.V. Modern economic dictionary. – 2nd pub. M.: INFRA-M, 1999. - 499 p.

2. Kolesov A. Now labor market is the market of candidates. [Electronic resource]. – URL: <http://www.ubo.ru/articles>
3. Smorodina M.V. To a question of semantics of the concepts «competence» and «competence» of pedagogical science // Young scientist. – 2010. – No. 6. – P. 324-326.
4. Key competences of business: [Electronic resource]. URL. – URL: <http://www.znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.ntm>
5. Prokhalad K.K., Hemel G. Rod competences of corporation. [Electronic resource] // MGT-EDU @ Management for all. – URL: <http://mgt.ru>
6. Human Resource Development International, Vol. 8, No.1, p. 27-46, March 2005.
7. Mangham I. In search of competence // Journal of General Management, 1986. Vol.14. No.2.
8. Mansfield B. Competency – based qualifications: a response // Journal of European Industrial Training. 1993. Vol.17. No.3.
9. Weinert F.E. Concepts of Competence. / Munich: Manx Plank Institute for Psychological Research: DeSeCo. 1999.
10. Eichinger R.W. & Lombardo M.M. The 6 Qs of Leadership – A blueprint for enduring success at the top. Minneapolis: Lominger Limited, 2004.
11. Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied. 2005. Vol.90. No.6.
12. Robinson M. Design engineering competencies: Future requirements and predicted changes in the forthcoming decade / P.R. Sparrow, C. Clegg, K. Birdi / Design Studies, 2005. Vol.26. Iss.2.
13. Cheetham, G. and Chivers, G. (1996) Towards a Holistic Model of Professional Competence. Journal of European Industrial Training, 20, pp. 20-30.
14. Kudryavtseva E.I. Competences and management: competences of management, competence of managers, management of competences: monograph. – StPb, 2012. – 340 p.

15. Winter I.A. Key competences – a new paradigm of result of the modern education. [Electronic resource] // Online magazine «Eydos». – URL: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>

16. Bepalov V. A. Computer competence of a context of the personal focused education // Pedagogics. 2003. No. 4.

17. Yurasyuk N.V. To a question of relevance of formation of legal competence of the manager // IX All-Russian scientific and practical conference. – Chelyabinsk, 2008.

18. Kletsina I.S. Gender psychology. – StPb, 2009.