

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование комплекса компетенций эффективного менеджера

УДК: 005.322-057.17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Смирнова Анастасия Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д. э. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Томск – 2020

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент**

Код результата	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Экономика и управление на предприятии	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____/_____/ И.Е. Никулина
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ81	Смирновой Анастасии Александровне

Тема работы:

Формирование комплекса компетенций эффективного менеджера	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	Приказ № 121-41_с от 30.04.2020

Срок сдачи студентом выполненной работы:	8.06.2020
--	-----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Федеральные государственные образовательные стандарты.2. Научно-методическая литература.3. Научные статьи по теме исследования.4. Интернет-источники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none">1) Анализ теоретических подходов к формированию компетенций эффективного менеджера.2) Исследование существенных характеристик эффективного менеджера.3) Изучение методов формирования, оценки и развития комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера.4) Применение компетентностного подхода при формировании ключевых компетенций эффективного менеджмента на предприятии.5) Анализ объекта исследования.6) Формирование рекомендаций по повышению уровня компетенций эффективного менеджмента на

	предприятия.
Перечень графического материала	Презентация с использованием мультимедийного оборудования
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Раздел на иностранном языке	Чайка Ю.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
2.2 Формирование комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера 2.3 Оценка уровня ключевых компетенций эффективного менеджера	2.2 Formation of key competence complex of an effective manager 2.3 Assessment of the level of key competencies of an effective manager

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.12.2018 г.
---	----------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д. э. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Смирнова Анастасия Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 159 страниц, 12 рисунков, 30 таблиц, 89 использованных источников, 12 приложений.

Ключевые слова: комплекс компетенций, эффективный менеджер, компетентностный подход, оценка уровня выраженности компетенций, компетенция, модель компетенций.

Объектом исследования является компания ООО «Камелот-А», владеющая сетью магазинов «Ярче!».

Цель работы – формирование универсального комплекса компетенций эффективного менеджера, справедливого для любых руководящих должностей без привязки к определенной организации или сфере деятельности.

В процессе работы проводился анализ отечественной и зарубежной литературы, интернет-источников, исследовались методы формирования модели компетенций, методы оценки компетенций персонала и портрет эффективного менеджера.

В результате исследования был сформирован комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера, предложены методы оценки компетенций менеджеров и мероприятия по развитию компетенций, входящих в комплекс, в рамках отдела закупок свежих фруктов и овощей компании ООО «Камелот-А» (сеть магазинов «Ярче!»).

Степень внедрения – предложено к использованию в отделе закупок свежих фруктов и овощей сети магазинов «Ярче!».

Данный комплекс компетенций может быть применен в процессе кадровой работы при принятии решения о назначении на управленческие должности сотрудников, а также при оценке их соответствия занимаемой должности, определения направлений роста.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

- ГОСТ Р ИСО 26000 – 2010 «Руководство по социальной ответственности»;
- ФГОСВО – Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования;
- ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23);
- «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта» (приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н);
- «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (приказ Минтруда РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	9
1 Теоретические подходы к формированию компетенций эффективного менеджера	12
1.1 Понятие, происхождение и развитие компетентностного подхода	12
1.2 Теоретические подходы к типологии менеджеров	25
1.3 Сущность и характеристика эффективного менеджера в условиях развития предприятия	34
2 Теоретические подходы к формированию компетенций эффективного менеджера	45
2.1 Основные подходы и методы формирования комплекса ключевых компетенций	45
2.2 Формирование комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера	60
2.3 Оценка уровня ключевых компетенций эффективного менеджера	66
3 Применение компетентностного подхода при формировании ключевых компетенций эффективного менеджмента на предприятии	77
3.1 Краткая характеристика ООО «Камелот-А»	77
3.2 Оценка взаимообусловленности ключевых компетенций эффективного менеджера с эффективностью менеджмента	89
3.3 Формирование рекомендаций по повышению уровня компетенций эффективного менеджмента на предприятии	93
4 Социальная ответственность	104
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	104
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия	107
Заключение	113
Список публикаций студента	115
Список источников	117
Приложение А	125

Приложение Б Алгоритм формирования модели компетенций по Ивановой С.А.	141
Приложение В Сводная таблица рассматриваемых методик разработки модели компетенций.....	142
Приложение Г Компетенции начальника проектно-конструкторского центра	145
Приложение Д Компетенции руководителя антимонопольной практики.	147
Приложение Е Бухгалтерский баланс ООО «Камелот-А»	150
Приложение Ж Бланк оценки уровня развитости компетенций.....	151
Приложение И Бланк оценки выраженности компетенций менеджеров по закупкам	153
Приложение К Критерии оценки эффективности деятельности менеджеров по закупкам	156
Приложение Л Затраты на реализацию мероприятий по развитию компетенций	157
Приложение М Программы корпоративной социальной ответственности ООО «Камелот-А»	158
Приложение Н Оценка эффективности работы менеджеров по закупкам	159

Введение

За последние десятилетия экономика России претерпела множество изменений, которые напрямую повлияли на многие сферы жизни населения и принципы ведения хозяйственной деятельности. Построение рыночной экономики, подобной экономикам других развитых стран, сопряжено с изменением требований к персоналу, сложившихся за 70 лет существования плановой экономики. Существенно поменялись не только требования к основным рабочим и служащим, но и к менеджменту.

Ответом на требования внешней среды послужил компетентностный подход, пришедший в российский бизнес через систему образования. Все чаще говорят об «эффективном менеджменте» и «эффективном менеджере», не имея четкой позиции по поводу того, что включают в себя данные термины.

Также неохваченными остаются требования, которые компании готовы предъявлять к своим управленческим кадрам. Множество профессиональных стандартов не дают четкого понимания того, какой менеджер может считаться эффективным. Различные модели компетенций зачастую не предоставляют методического аппарата по оценке степени выраженности входящих в их состав компетенций. Отсутствие понимания фигуры эффективного менеджера, его ключевых качеств и способов их оценки не позволяет организациям задействовать значительную часть своего потенциала, что связано либо с недостаточно эффективной расстановкой управленческих кадров, либо с отсутствием понимания того, какие именно компетенции необходимо поощрять в руководителях различного уровня. Лишенные данного преимущества, организации менее эффективно осуществляют свою деятельность на рынке.

Целью данной работы является формирование универсального комплекса компетенций эффективного менеджера, справедливого для любых руководящих должностей без привязки к определенной организации или сфере деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- провести исследование литературных источников для формирования единого понятия «компетенция» и «компетентность»;
- раскрыть суть компетентностного подхода, а также историю его развития и появления в России;
- рассмотреть взгляды на типологию менеджеров российских и зарубежных авторов;
- описать основные представления об эффективном менеджере, существующие в настоящее время в литературе и на российском рынке;
- проанализировать существующие методы формирования моделей компетенций;
- сформировать комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера;
- проанализировать существующие методы оценки персонала на предмет их применения для оценки выраженности компетенций, входящих в состав сформированного комплекса;
- охарактеризовать деятельность компании ООО «Камелот-А»;
- провести оценку того, насколько эффективность менеджмента отдела закупок свежих фруктов и овощей зависит от наличия компетенций, входящих в состав выделенного комплекса;
- сформировать перечень рекомендаций по повышению уровня выраженности ключевых компетенций.

В качестве объекта исследования предлагается рассматривать ООО «Камелот-А» - компанию, владеющую сетью магазинов «Ярче!».

Предметом исследования являются: экономико-управленческие отношения в процессе формирования комплекса компетенций эффективного менеджера.

Научная новизна исследования представлена следующими положениями:

- сформирован отсутствующий в зарубежной и отечественной литературе единый комплекс компетенций, развитие которых у менеджера делает его деятельность эффективной;

- предложен универсальный подход к формированию комплекса компетенций для любой должности, в том числе не относящейся к управленческой категории;

- выделены методы оценки, необходимые для использования в части измерения уровня выраженности компетенций для управленческих должностей, обозначены их ограничения;

- разработана программа мероприятий, которые могут способствовать развитию предлагаемого перечня компетенций у группы сотрудников структуры управления предприятием.

1 Теоретические подходы к формированию компетенций эффективного менеджера

1.1 Понятие, происхождение и развитие компетентностного подхода

Основные понятия в компетентностном подходе. Процессы глобализации, информатизации и ускорения инновационных и технологических изменений, начавшиеся в конце XX – начале XXI века, привели вслед за США и Европой Российскую экономику и Российский рынок в постоянное движение. Под воздействием макро- и микропараметров постоянно меняются стратегии, организационные структуры и управленческий аппарат предприятий. Ранее успешные крупные компании с устоявшимися бизнес-процессами и структурой теперь с трудом способны реагировать на динамично меняющуюся внешнюю и внутреннюю среду.

Потребность в подобном реагировании обусловила и новые требования к персоналу и его подготовке. Ответом на эту потребность стал компетентностный подход, о котором в России заговорили в конце 90-х – начале 2000-х годов. В настоящее время такой подход уже реализуется в сфере образования и постепенно входит в обиход в кадровой сфере предприятий.

Основными терминами компетентностного подхода являются «компетенции» (Приложение Б [3, 9, 11, 23, 25, 30, 34]) и «компетентность» (таблица 3 [1, 29, 31, 32, 35]).

Помимо этого, Советом Европы в 1996 году был принят документ «Ключевые компетенции для Европы», в котором указывалось на то, что компетенция включает следующие процессы (Таблица 2) [8]:

Таблица 1 – Понятие «компетенция»

Автор	Определение	Источник информации
Компетенция		
Р. Бояцис	набор характеристик, которые отделяют эффективную работу от неудовлетворительной или неэффективной	The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley.
С. и Л. Спенсер	любая индивидуальная особенность, которая может быть измерена или подсчитана, надежна и способна дифференцировать «превосходных» и «средних» исполнителей, или эффективных и неэффективных	Компетенции на работе [Текст] / пер. с англ. М.: HIPPO, 2010. - 379 с. ISBN: 5-98293-066-0
Ефремова Н.Ф.	обобщенные глубокие качества личности, отображающие ее способности наиболее универсально использовать полученные знания, умения и опыт, действовать в стандартных и нестандартных ситуациях, которые могут быть сформированы и выявлены лишь в реальных ситуациях или их моделях	Компетенции в образовании: формирование и оценивание – М.: Национальное образование, 2012. – С. 24.
Шишов С.Е.	общая способность, основанная на знаниях, ценностях, склонностях, дающая возможность установить связь между знанием и ситуацией, обнаружить процедуру (знание и действие), подходящую для проблемы	Подготовка высококвалифицированных научных кадров в России и «утечка мозгов» //Вестник Федерального государственного образовательного учреждения «Московский государственный агроинженерный университет им. ВП Горячкина». – 2010. – №. 4.
Зимняя И.А.	внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования	Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
Хуторский А.В.	совокупность смысловых ориентаций, знаний, умений, навыков и опыта деятельности человека по отношению к определенному кругу объектов, необходимых для осуществления деятельности	Ключевые компетенции и образовательные стандарты. Стенограмма обсуждения доклада А.В. Хуторского в РАО / А.В. Хуторской // Эйдос: Интернет-журнал. 2002. 23 апр.
Д. Равен	знания, умения, мотивация и воля	Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] / Дж. Равен. – М.: КО-ГИТО ЦЕНТР, 2002.

Таблица 2 – Процессы в составе компетенций

Процесс	Определение «компетенции»
Процесс обучения	способность превращать знания в опыт, а опыт в деятельность; обобщать и систематизировать знания; организовывать свой собственный образовательный процесс, быть способным решать проблемы различного характера, брать на себя ответственность за свое образование
Процесс исследования и поиска	умение работать с различными источниками информации, с книгой, владение основами научной организации труда
Организация мыслительного процесса	видеть взаимосвязь между явлениями, перенос знаний, оценивание явлений действительности, произведений искусства, умение анализировать, сравнивать и др.
Процесс общения	навыки выступления в аудитории, умение слушать и говорить, защищать свою точку зрения, выражать свои мысли устно и письменно
Процесс сотрудничества	умение работать в коллективе, сотрудничать, разрешать конфликты, вести монолог, диалог и полилог, устанавливать контакты
Процесс адаптации	умение приспособиться к изменяющимся условиям, быстро использовать информацию и освоить новую в короткие сроки, реализовывать вновь появляющиеся идеи, быть психологически устойчивым к трудностям
Профессиональная практическая деятельность	грамотно составлять программы и проекты своей профессиональной деятельности, брать на себя ответственность, уметь организовывать собственную работу, моделировать профессиональную деятельность

Большая часть рассмотренных авторов выделяют в компетенции следующие основные характеристики:

- это качество, свойство, способность или характеристика, присущая человеку;
- используется в деятельности;
- ведет к успешному ее завершению.

Отличительные определения предоставили доктор психологических наук, профессор и академик РАО И.А. Зимняя и профессор Эдинбургского университета Дж. Равен: они описывают компетенцию только как качество, свойство или характеристику человека.

Таким образом, обобщая приведенные выше определения, можно сделать вывод, что компетенция – это способность человека, которая может быть им

применена в подходящей ситуации (в любой сфере его жизни) для эффективного решения поставленной задачи.

Таблица 3 – Понятие «компетентность»

Автор	Определение	Источник
Компетентность		
Н. Хомский	основывающийся на знаниях личностно обусловленный опыт социально профессиональной жизнедеятельности человека	Аспекты теории синтаксиса, пер. В.А. Звегинцева. М., Изд-во МГУ, 1972.
Байдено В.И.	особый тип организации знаний, навыков, умений и фундаментальных способностей, которые позволяют личности быть успешной в определенном виде деятельности	Стандарты в непрерывном образовании: концептуальные, теоретические и методологические проблемы. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. 1999 г. – 296 с.
Чошанов М.А.	способность к осуществлению реального, жизненного; квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность, потенциальная готовность решать задачи со знанием дела	Гибкая технология проблемно-модульного обучения: метод. пособие. М.: Нар. Образование, 1996. 93 с.
Хуторский А.В.	интегрирует в себе три аспекта: когнитивный (знания), операциональный (способы деятельности и готовность к осуществлению деятельности), аксиологический (наличие определенных ценностей)	Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2.
Эльконин Б.Д.	мера включенности человека в деятельность	Понятие компетентности с позиций развивающего обучения //Современные подходы к компетентностно ориентированному образованию. – 2002. – Т. 7.

Трактовка понятия «компетентность» учеными в целом неоднозначна: ее

рассматривают и как способность человека (Чошанов М.А.[32]), и как его опыт (Хомский Н. [29]), и как совокупность факторов, сочетающихся в человеке (Хуторский А.В., Эльконин Б.Д. [31, 35]). Если рассматривать определения, которые ученые давали понятию «компетенция», и сравнить их с определениями «компетентности», то можно заметить, что первое чаще описывает поведенческие аспекты, в то время как последнее – функциональные. Тогда компетентность – это опыт человека, подкрепленный организованной системой знаний, навыков, умений и ценностей, а также методов работы, который человек способен и хочет применять в деятельности.

Таким образом, мы рассмотрели базовые понятия компетентностного подхода: «компетенция» и «компетентность». Определили, что компетенция чаще описывает поведенческие аспекты человека, а компетентность – функциональные. На основе анализа присутствующих в литературе определений, сформировали новые, на наш взгляд, более полные и обобщающие рассмотренные позиции. Так, компетенция принимается за способность человека, применяемая им в различных ситуациях для эффективного решения поставленной задачи. В то же время компетентность – это опыт, подкрепленный системой знаний человека, его навыков, умений, ценностей и методами работы, которые человек может и хочет применить.

Происхождение и развитие компетентностного подхода.

Компетентностный подход в науке во многом появился благодаря Д. МакКлелланду, который в 1959 году для определения качеств, позволяющих работникам «превосходно» выполнять свою работу, предложил использовать понятие «переменных компетенций» [28]. В США в 70-х годах XX века в качестве критериев при приеме на работу использовались академические оценки кандидатов и их уровень IQ. На практике, однако, выявлялись недостатки такого подхода. Альтернатива, предложенная МакКлелландом, в первую очередь предполагала изменить методы оценки переменных компетенций [21]: использовать критериальные выборки, определять внутреннее состояние

человека, в т.ч. мотивы, настроения, ценности, определять конкретные действия человека, являющиеся внутреннее состояние человека.

В итоге было разработано интервью по получению поведенческих примеров, которое позднее было апробировано в Дипломатической информационной службе. Представленные результаты легли в основу первой модели компетенций, что заложило фундамент компетентностного подхода. Они включали три следующих компетенции [28]:

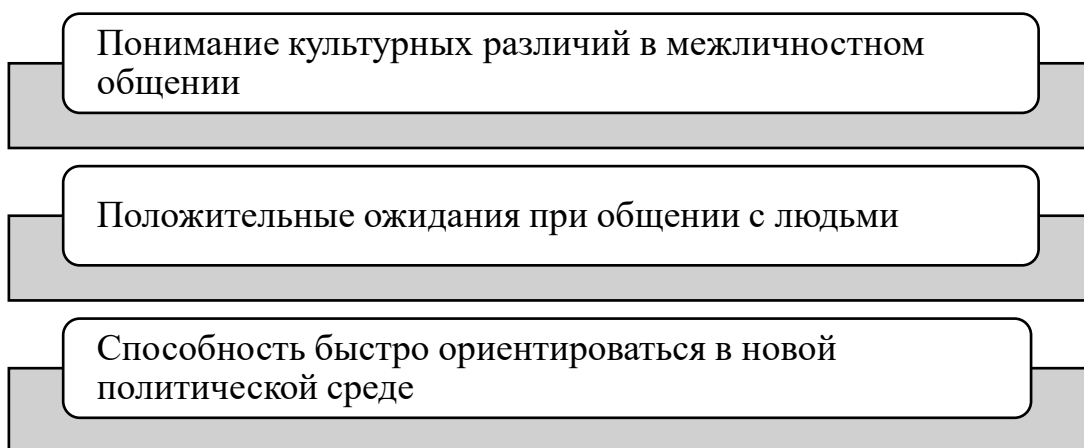


Рисунок 1 – Первая модель компетенций американских дипломатов

Активные исследования в данном направлении в США привели к тому, что в 1979 году Американская Ассоциация Менеджмента выделила пять кластеров компетенций, связанных с эффективным поведением менеджера. В их число вошли (Рисунок 2) [28]:



Рисунок 2 – Кластеры компетенций АМА

Данные кластеры объединяли в себя следующие компетенции: в информационном кластере содержались способность собирать и обрабатывать информацию, транслировать ее; технологический кластер объединял владение современными технологиями, связанными с деятельностью дипломатов; межличностные компетенции включали компетенции в общении – знание других культур, соблюдение делового этикета, принятого в странах-партнерах, умение установить контакт; к ресурсному кластеру относили компетенции в области распоряжения ресурсами – информационными, технологическими, человеческими и материальными; системный кластер сочетал способность анализировать ситуацию и ориентироваться в ней.

Три года спустя Ричард Бояцис смог связать компетентность с эффективностью труда, проведя исследование среди 2000 менеджеров разных компаний и должностей и построив интегрированную модель менеджерских компетенций. Список состоял из 21 компетенций, 12 из которых были отнесены в группу компетенций, влияющих на эффективность («дифференцирующих компетенций»), 7 – в группу компетенций, необходимых для работы, но не влияющих на эффективность («пороговые компетенции»), а оставшиеся 2 (специализированные знания и память) не вошли ни в одну группу и в его монографии были рассмотрены отдельно [21].

Л. И С. Спенсеры в своей работе «Компетенции на работе: модели наилучшей деятельности» сформировали еще одну модель, на основе изучения 760 типов поведения, из которых были выделены 360 поведенческих индикаторов, вошедших в предварительный словарь компетенций [21,25]. После проведения анализа с целью группировки схожих формулировок, было сформировано 20 компетенций, объединенных в 6 кластеров (Таблица 4) [25].

С 1993 по 2009 год М. Ломбардо и Р. Эйхингер в своем исследовании «ДВР: для вашего развития» выделили уже 67 компетенций, которые сгруппировали в 26 кластеров. Эти кластеры также были сгруппированы в 8 статистических факторов, и таким образом выстроилась трехуровневая

организация: Фактор – Кластер – Компетенция [21]. Активные исследования продолжились в Великобритании, Германии и Франции.

Таблица 4 – Кластеры компетенций С. и Л. Спенсеров

Наименование кластера	Описание кластера	Компетенции
Достижение и действие	Склонность к действию, больше направленная на проверку выполнения, чем на влияние на других людей	Ориентация на достижение
		Забота о порядке, качестве и аккуратности
		Инициатива
		Поиск информации
Помощь и обслуживание других	Включает намерение удовлетворить потребности другого человека, приспособиться к его интересам, заботам и потребностям, а также работу над удовлетворением этих потребностей	Межличностное понимание
		Ориентация на обслуживание клиента
Воздействие и оказание влияния	Отражает скрытую заботу индивидуума о его воздействии на других, известном как потребность во Власти	Воздействие и оказание влияния
		Понимание компании
		Построение отношений
Менеджерские компетенции	Особое подмножество компетенций Воздействия и Оказания влияния, выражающих намерение оказать определенное воздействие	Развитие других
		Директивность: ассертивность и применение должностных полномочий
		Командная работа и сотрудничество
		Командное лидерство
Когнитивные компетенции	Действуют как интеллектуальный вариант Инициативы: работающий индивидуум приходит к пониманию ситуации, задания, проблемы, возможности или объема знаний	Аналитическое мышление
		Концептуальное мышление
		Профессиональная экспертиза
Личная эффективность	Отражают какой-либо аспект зрелости индивидуума по отношению к другим и к работе.	Самоконтроль
		Уверенность в себе
		Гибкость
		Преданность компании

Различия американского и европейского подходов в скором времени стали очевидны: американский подход рассматривал поведенческую, а европейский – функциональную сторону деловой жизни. Так, в соответствии с американским подходом, компетенция — это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как

следствие, добиться высоких результатов в работе [3].

Европейский подход рассматривает понятие «компетенция» следующим образом: компетенция - способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации [4]. Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Изначально британский подход к оценке компетентности делал акцент на функциональной компетентности, т.е. на способности выполнять работу в соответствии с требуемыми стандартами. Однако с течением времени функциональные критерии дополнялись поведенческими характеристиками. В 1996 – 1998 годах Гр. Читам и Дж. Чиверс разработали комплексную модель, включающую пять категорий компетентностей и компетенций, к которым относятся (Таблица 5) [4]:

Таблица 5 – Британская комплексная модель компетенций и компетентностей

Компетенция/компетентность	Составляющие
Когнитивная компетентность	Теории, знания, понимание
Функциональная компетентность	Навыки, «ноу-хау»
Личностные компетенции	Поведенческие компетенции
Этические компетенции	Компетенции, основанные на личных и профессиональных ценностях
Мета-компетенции	Способность справляться с неопределенностью, обучение и критическое мышление

Французская модель компетенций состоит из трех групп [28]:

- когнитивная составляющая – теоретические компетенции, знания;
- функциональная составляющая – практические компетенции, навыки;
- поведенческая составляющая – социальные компетенции.

В Германии было введено понятие «ключевые квалификации», под которыми подразумевались личностные характеристики, знания и опыт, а не

ситуационные требования, что делает в данном случае слово «квалификация» синонимичным «компетенции» [28]. Немецкая модель компетенций профессиональной деятельности состоит из трех основных разделов: предметные компетенции, личностные компетенции и социальные компетенции (Таблица 6).

Таблица 6 – Немецкая модель компетенций

Вид компетенций	Суть вида компетенций
Предметные компетенции	Готовность и способность решать проблемы и судить о результатах, опираясь на предметно-специфические знания и навыки
Личностные компетенции	Готовность и способность анализировать и оценивать возможности развития, требования и ограничения, принимать решения и строить жизненные планы
Социальные компетенции	Готовность и способность создавать и поддерживать отношения, идентифицировать и понимать преимущества и напряженность отношений, взаимодействовать с другими разумным и честным образом, развивая социальную ответственность и солидарность

Поскольку рынок труда стал предъявлять к работникам принципиально новые требования, системе образования было необходимо ответить на этот вызов. Так компетентностный подход стал постепенно проникать в сферу подготовки специалистов. Первым этапом проникновения компетентностного подхода в образовании стало введение Н. Хомским в 1960-1970 годах понятия «компетенция» в области лингвистических наук [29].

Второй этап связывают с профессором Эдинбургского университета Дж. Равеном, который стал использовать категории «компетентность» и «компетенции» вне сферы обучения языку, а применимо к профессионализму в управлении. Профессором также было выявлено 37 видов компетенций, среди которых способность принимать решения, персональная ответственность, способность разрешать конфликты и смягчать разногласия [23].

На третьем этапе компетентностный подход стал широко обсуждаться в России, когда в конце XX века появились работы Н.В. Кузьминой по профессионально-педагогической компетентности и А.К. Марковой, где в общем

контексте психологии труда профессиональная компетентность становится предметом специального всестороннего рассмотрения [28].

Зимняя И.А. в своих работах разграничила три группы компетенций [5]:

- компетентности, относящиеся к самому себе как к личности, субъекту жизнедеятельности;
- компетентности, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
- компетентности, относящиеся к деятельности человека во всех ее видах и формах.

По мере исследования нового для образования в России подхода, началось его применение в стандартах обучения: федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОСы) 3-его и 4-ого поколения уже сформулированы в терминах компетенций и приводят их виды – общекультурные, профессиональные, профессиональные по видам деятельности и подготовки. В настоящее время в научно-педагогической литературе выделяют следующие ключевые компетенции, которыми должен обладать каждый человек, проходящий обучение [28]:

- способность к самостоятельной познавательной деятельности;
- способность к самостоятельному решению проблем в сфере социально-трудовой, общественной и бытовой деятельности;
- коммуникативные способности;
- способность к проектной деятельности;
- способность к созданию безопасных и здоровых условий;
- способность ориентироваться в окружающем мире и создавать среду духовного развития.

И хотя в сферу российского образования компетенции вошли уже достаточно прочно, применение компетентностных моделей в организациях практически отсутствует. Во многих организациях (особенно в организациях

малого и среднего бизнеса) все еще традиционно используются категории «профессионально важных качеств», которые характеризуют в основном психофизические особенности работника, способствующие его профессиональной успешности. При подборе персонала учитываются в том числе нежелательные качества для какого-либо вида деятельности.

В 2011 году порталом Trainings.ru был проведен онлайн опрос с целью выяснить, как в компаниях используется модель компетенций. В опросе приняли участие 193 посетителя портала [13]. На момент исследования 10% респондентов сообщили, что их компании не планируют использование данного инструмента. 69% уже используют данную модель, планы по ее созданию были у 21% респондентов. В тех компаниях, которые уже использовали модели, отношения к ним были неоднозначные (рисунок 3) [13].

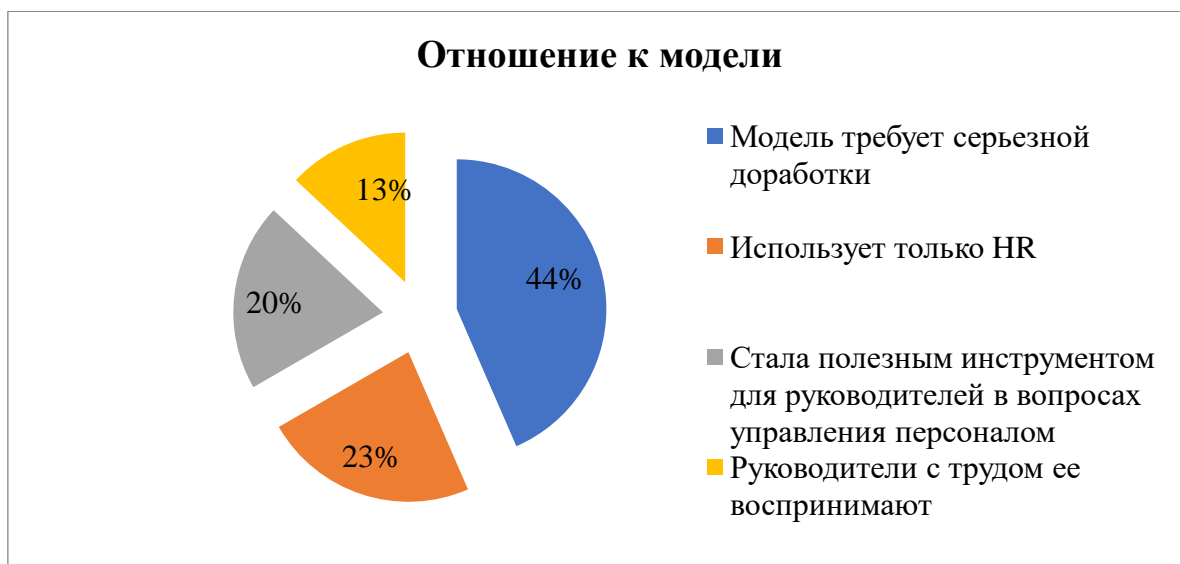


Рисунок 3 – Отношение к модели компетенций на использующих ее предприятиях

Центр аналитики и исследований Amplua Insights отмечает, что на внедрение данных моделей во все HR-процессы уходит до 5 лет. Сложность внедрения самого инструмента модели компетенций, ее применения в бизнес-процессах приводит к отказу многих организаций от компетентностного подхода. Специалисты в HR-сфере выделяют ряд очевидных преимуществ данного инструмента, которые являются хорошим аргументом за его внедрение [21]:

1. Человек рассматривается как «независимый объект природы», т.е. как личность с уникальными ценностями, мотивами, знаниями, обладающая поведением, способствующим эффективному выполнению поставленных задач.

2. Реализация идей равенства и толерантности, поскольку в рамках инструмента оцениваются объективные элементы деятельности человека, компетенции могут приписываться любому человеку вне зависимости от пола, возраста, расы, образования.

3. Учет личной эффективности работника.

4. Поддержка всех видов мобильности: горизонтальной, вертикальной, территориальной.

5. Учет всех требований бизнеса и управления персонала, их интеграция с задачами образования.

6. Обоснование различий результатов деятельности организаций, регионов, отраслей, национальных экономик с научной точки зрения.

Вместе с тем, перечисляя недостатки, которые препятствуют повсеместному внедрению модели компетенций, нельзя не отметить следующее[28]:

1. Необходимость привлечения квалифицированных специалистов для ее разработки.

2. Сложность в выработке обоснованных критериев оценки.

3. Адаптация общих компетентностных моделей связана с риском субъективизма и множественности критериев.

4. Сложность восприятия руководством новой методики оценки.

5. Длительность внедрения модели во все бизнес-процессы.

Таким образом, можно подытожить, что компетентностный подход возник и стал частью кадровой и образовательной сферы под влиянием изменений на рынке труда за счет требований изменяющейся среды. Данный подход направлен на то, чтобы интегрировать требования работодателей и меняющегося рынка с образованием, которое получают работники.

Таким образом, был проведен анализ литературных источников, сформированы определения понятий «компетенция» (как способность человека, которая может быть им применена в подходящей ситуации для эффективного решения поставленной задачи) и «компетентность» (как опыт человека, подкрепленный организованной системой знаний, навыков, умений и ценностей, а также методов работы, который человек способен и хочет применять в деятельности).

Рассмотрена история появления и развития компетентностного подхода в России и за рубежом. Выделены особенности моделей компетенций в разных странах, описаны основные и самые известные модели компетенций, разработанные в странах Европы и США.

Указано на то, что появление компетентностного подхода в Российской практике в первую очередь связано с адаптацией системы образования к меняющимся условиям среды, перестройкой экономики и к успешным образовательным системам Западного образца.

Приведены результаты исследования, целью которого было выявить распространенность моделей компетенций в российском бизнесе, частоту использования данного инструмента и степень его интеграции в бизнес-процессы.

1.2 Теоретические подходы к типологии менеджеров

Типология менеджеров – это классификация различных типов менеджеров, существующих в теории и практике управленческой деятельности. Данная классификация крайне важна с научной точки зрения, поскольку позволяет оперировать категориями и выявлять значимые для нас черты и характеристики каждого типа управленца. Основываясь на типологии, можно делать выводы о том, в какой ситуации какой характер поведения может привести к наиболее эффективному результату, а также понять, существует ли лучший тип

менеджеров, который можно назвать эффективным.

В настоящее время в литературе существует множество подходов по описанию типологии менеджеров, некоторые из них стали классическими (Роберт Блэйк, Джейн Моутон), некоторые подлежат обсуждениям (Генри Минцберг, Лири-Джойс Джудит). В данной части работы предлагается рассмотреть типы менеджеров, выделяющиеся в отечественной и зарубежной литературе.

Подход Роберта Блейка и Джейн Моутон. Во второй половине прошлого века Роберт Блейк и Джейн Моутон провели ряд наблюдений за деятельностью менеджеров и выделили два противоречащих друг другу вектора, в поле которых можно расположить стили работы каждого менеджера. К этим векторам относились «нацеленность на производство товаров» и «нацеленность на гуманное отношение к людям» [2]. Противоречивость данных векторов заключается в том, что при концентрации исключительно на целях производства уровень напряженности в коллективе и ухудшение условий труда непременно приведут к краху производственной системы, при концентрации исключительно на комфорте людей, добиться поставленных производству целей также не получится. В поле влияния данных подходов американскими авторами была построена матрица 9x9 (рисунок 4), которая дает возможность определить пять основных типов управленческого поведения: диктатор, демократ, пессимист, манипулятор, организатор [2].

Тип менеджера, полностью ориентированный на производство и игнорирующий потребности людей, находится в секторе 9x1 и называется **«диктатор»**. Такое управление приводит к желанию подчиненных выйти из-под давления, а руководителя – ввести повсеместный контроль.

Если менеджер полностью ориентирован на людей и совсем не ориентирован на производство, то его можно причислить к типу **«демократ»** (сектор 1x9). Работники довольны обстановкой в коллективе, но результаты работы оставляют желать лучшего.

Компромиссный тип, наполовину заинтересованный как в людях, так и в результатах, это тип менеджеров, которых удовлетворяют средние результаты, проявляется склонность к *манипулированию людьми*.



Рисунок 4 – Матрица Р. Блейка и Дж. Моутон

Тип менеджера, не заинтересованный ни в людях, ни в производстве – «*пессимист*». Он не вмешивается в процессы, протекающие в организации и зачастую либо попал на пост менеджера случайно, либо был выдвинут влиятельными людьми.

Последний тип менеджера в данной типологии – «*организатор*» (сектор 9x9). Он нацелен и на нужды производства, и на нужды людей. Такой менеджер настроен на инновации и совершенствование процесса. Автор типологии рассматривали данный вид менеджера в качестве эталона современного управляющего.

Эволюционный подход. Эволюционный подход к классификации типов менеджеров появился во второй половине XX века. На первых этапах выделения типов менеджмента были предприняты попытки посмотреть на эволюцию руководителя, а также на различия руководителей в зависимости от регионов пребывания. Так появилось разделение на типы менеджеров в зависимости от подходов, которых они придерживались (таблица 7) [6,14].

Таблица 7 – Подходы к управлению разных типов менеджеров

Подход к управлению	Описание подхода
Традиционный	Использование универсальных принципов и правил. Менеджмент – взаимодействие людей и организаций, при котором все объекты воздействия одинаковы и идентично реагируют на воздействия
Системный	Взгляд на организацию как на целое, состоящее из частей. Понимание необходимости изучать подробно каждую часть в контексте ее роли в целой системе
Ситуационный	Отрицание единого набора принципов и правил, ориентация на ситуацию (на состояние объекта управления, на последствия управленческих воздействий, на сами управленческие воздействия)
Морально-этический (Японский)	Патерналистское отношение к сотрудникам, использование моральных стимулов, обучения на рабочем месте, ротации
Социально-этический	Концентрация на снижении вероятности принятия решения, результатом которого станет нанесение непоправимого ущерба любой сфере деятельности компании.

Подход И.Д. Ладанова. Иван Дмитриевич Ладанов при анализе эволюции менеджеров предложил другую типологию, в соответствии с которой менеджеры делятся на диктатора, патерналиста, маклера, организатора, управляющего, дипломата, лидера, воспитателя, инноватора и человека [16]:

1. Тип менеджера-диктатора преобладал в организациях начала прошлого века и ранее, когда управленцы заботились только о результате труда, а человека рассматривали исключительно как ресурс, который необходимо принуждать к выполнению определенной работы.

2. Более поздний тип менеджера – менеджер-патерналист, исполняющий роль главы семейства, действующий твердо, но справедливо. Данный тип хорошо принимался рабочими и способствовал повышению производительности труда.

3. Менеджер-маклер – это тип менеджера, который особенно нужен в ситуациях перепроизводства. Его основным отличительным признаком является способность сбывать произведенные товары и смягчать недовольство рабочих.

4. Менеджер-организатор – это тип менеджера, способного коммуницировать и договариваться с огромным количеством аудиторий с

разными интересами, учитывать мнение множества заинтересованных и влиятельных лиц в процессе правления предприятием.

5. Тип менеджера-управляющего – это тип менеджера, наделенного властью, который проявляет как твердость, так и известную мягкость. К такому менеджеру предъявляются определенные требования: высокий уровень профессиональной подготовки, развитые навыки делового общения, ораторского искусства, иметь навыки консультанта, педагога, психолога, быть четным и порядочным.

6. Менеджер-дипломат в первую очередь развивает навыки, связанные с процедурой переговоров. Таким тип особенно результативен в организациях, где установление и развитие человеческих контактов, углубление деловых связей, разрешение конфликтов, заключение сделок и установление отношений с властью занимают большую часть их рабочего времени.

7. Тип менеджера-лидера характеризуется обязательным наличием у менеджера лидерских качеств, способности вести за собой людей. При этом лидерские функции складываются из двух основных компонентов: профессионально-технократических и эмоционально-личностных.

8. Менеджер-воспитатель – это тот тип руководителя, который помимо управления деятельностью берет на себя управление обучением работников и совершенствование их нравственных человеческих качеств. Данный тип менеджера рассматривает этическое и эмоциональное воспитание работника как существенную сторону всех менеджерских функций.

9. В эпоху инноваций логично появление менеджера-инноватора, чьей основной задачей является своевременное внедрение изменений в процессы, протекающие на предприятии, чтобы остаться на рынке или сохранить лидирующие позиции в условиях неопределенности и постоянных технологических улучшений.

10. Менеджер-человек – это личность, наделенная определенными чертами, необходимыми для ведения управленческой деятельности.

В настоящее время до сих пор ведутся споры о том, какие конкретно черты необходимы менеджеру. Свое мнение на этот счет высказывали и классики науки менеджмент Ф. Тейлор и А. Файоль. По мнению Фредерика У. Тейлора менеджер должен обладать умом, образованностью, техническими знаниями, силой, тактичностью, энергичностью, решительностью, честностью, рассудительностью и т.д. Анри Файоль же менеджера определял как человека с предвидением, организаторскими способностями; он должен быть человеком компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.

Подход Л. Завалкевича. Леонард Завалкевич в своей книге «Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 1. Ситуация управления» рассматривает два типа менеджеров в зависимости от позиции, которую они занимают [10].

Первый тип менеджера характеризуется позицией каратиста, боевой стойкой, т.е. готовностью к оптимальной защите и эффективному нападению. Это и готовность к восприятию действий, и к тому, чтобы предпринять определенные действия.

Второй тип менеджера – это менеджер с гибкой, способной к изменениям позицией. Он принимает любое влияние, его точка зрения – любое влияние может быть для него полезным. Данное влияние он принимает в той форме, которая ему нужна и которая будет способствовать достижению целей в дальнейшем. Это позитивное отношение к влиянию и его принятие, но со свободной интерпретацией. Преимущества данной позиции в том, что чем больше понимаешь точку зрения и позицию соперника, партнера, коллеги, тем проще выразить свою.

Подход Лири-Джойс Дж. Лири-Джойс Джудит, специалист в сфере кадрового консалтинга, в своей книге «Вдохновляющий менеджер» также выделяет несколько типов менеджеров.

Первый тип из ее классификации – это менеджер-тактик, для которого

характерны следующие черты [17]:

- он любит соблюдать процедуры, предписания, понимает их ценность для организации и процессов, в ней протекающих;
- всю документацию он сдает в срок;
- он уделяет особое внимание подбору персонала и качеству кадров в команде;
- он обеспечивает своевременность поступления информации от руководства до подчиненных.

Такие менеджеры обладают дисциплинированным умом, на них можно положиться и они достигают результатов, но не каждый может с ними сработаться. Методичным и организованным людям под таким руководством комфортно, но сотрудники, склонные к творчеству, риску, мыслящие шире, вряд ли оценят такого руководителя.

Следующий тип менеджера – менеджер-многостаночник. Помимо основной работы у менеджера-многостаночника есть пара подчиненных из смежных областей. Поскольку эти сотрудники специализируются на других задачах, у менеджера нет возможности делегировать им свои обязанности – отсюда дополнительное напряжение и переутомление.

Для менеджера-многостаночника характерно следующее:

- он справляется со всей своей работой, поэтому у него большая рабочая нагрузка и много обязанностей;
- за ним закреплены несколько сотрудников из другого отдела «набираться опыта»;
- отсутствует возможность делегировать обязанности, поскольку специализация его подчиненных напрямую не связана с его сферой деятельности.

Инертный менеджер – это квалифицированный специалист, продвинутый по службе, но либо не имеющих задатков для исполнения должностных обязанностей менеджера, либо не знающий, в чем на самом деле заключается его

работа. Так инертный менеджер оказывается сосредоточен на конкретных задачах, оставляя без внимания необходимость руководить людьми.

Эффективный менеджер – менеджер, устанавливающий правила командной работы, формулирующий четкие цели для себя и для сотрудников, помогающий сотрудникам добиться своих целей, составляющий план их профессионального роста. Эффективный менеджер хорошо выполняет свою работу.

Последний тип менеджеров в данной классификации – вдохновляющий менеджер. Он отличается от эффективного мотивами своих поступков: бескорыстно заботится о своих сотрудниках, следует своим твердым принципам, которые требуют от него выполнения своей работы с надлежащим качеством, получает удовольствие от работы.

Вдохновляющий менеджер исследует бизнес, в котором работает, изучает команду, анализирует себя. Один из его принципов – избегание стагнации, поиск новых подходов, создание условия для собственного развития и развития подчиненных. Такой тип менеджеров также характеризуется следующим:

- это люди слова;
- им важно заслужить доверие других людей и оправдать его;
- они убеждены в необходимости говорить правду;
- они заботятся о создании благоприятных условий труда для своих сотрудников, но требуют от них полной отдачи.

Подход Wrike. Платформа сотрудничества и организации работы Wrike на своем сайте предлагает классификацию менеджеров (таблица 8) [26]:

Таблица 8 – Типы менеджеров по Wrike

Тип менеджера	Описание
Диктатор	Берет на себя ответственность, принимает все решения, гарантирует выполнение задачи
Авторитарный менеджер	В кризисной ситуации полностью принимает решения и берет ответственность на себя
Демократ	Принимает решение, основываясь на мнении команды

Продолжение таблицы 8

Тип менеджера	Описание
Либерал	Самоустраняется до тех пор, пока его не попросят о помощи
Транзакционный менеджер	Ожидает от сотрудников самоконтроля и выполнения работы на должном уровне, в противном случае указывает на это и ждет от них самостоятельных действий по исправлению ситуации
Бюрократ	Сосредоточен на совершенствовании процедур и контроле за их выполнением, уверен в том, что достижение результата зависит лишь от того, насколько хорошо работники следуют инструкциям
Лидер-служитель	Предоставляет ресурсы и удовлетворяет потребности членов команды, верит, что если помочь им в выполнении их работы, ключевые цели они достигнут сами
Наставник	Считает своей основной задачей поощрение профессионального роста и развития сотрудников
Родитель	Сконцентрирован на взаимоотношениях в команде, создании атмосферы единства
Трансформационный менеджер	Концентрируется на внедрении идей и улучшений в рабочий процесс
Харизматичный менеджер	Вдохновляет своих подчиненных, поддерживает их настрой и сам прилагает максимум усилий для достижения успеха
Визионер	Самым важным считает обозначить конечную цель, методы и средства достижения его не волнуют
Эталон	Стремится быть примером для своих сотрудников, считает, что несовершенный руководитель не может требовать от работников хороших результатов, всегда ищет возможности для развития

Из описанных выше типологий можно сделать вывод, что в зависимости от опыта автора и проведенных исследований выделяются различные типы менеджеров, однако существуют и те, которые присутствуют практически в любой типологии. К таким типам в первую очередь относится диктатор и патерналист. Реже встречается демократ и либерал. Все чаще описывается тип харизматичного или вдохновляющего менеджера.

Эффективный менеджер как тип выделяется нечасто, однако вне типологий рассматривается довольно широко как отечественными, так и зарубежными авторами.

Таким образом, мы рассмотрели подходы к типологии менеджеров. В том числе описали известные классические типологии (Р. Блейк и Дж. Моутон [2]; Эволюционный подход [6, 14]; И. Д. Ладанов [16]), а также новые, принадлежащие современным авторам (Л. Завалкевич [10], Дж. Лири-Джойс [17]) или размещенных на современных площадках (Wrike [26]). В следующей части работы предлагается рассмотреть, каким видят эффективного менеджера в отечественной и зарубежной литературе, а также, каким его представляет рынок.

1.3 Сущность и характеристика эффективного менеджера в условиях развития предприятия

В практике ряда компаний существуют модели компетенций руководителей, которые сводятся к системе квалификационных требований. Разработка модели компетенций эффективного менеджера требует не только времени и тщательных исследований, но и определения того, кто является «эффективным менеджером».

Согласно ГОСТу Р ИСО 9000-2008, эффективность – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами [5]. Международный стандарт CEI IEC 50 определяет эффективность как «свойство объекта удовлетворять требованиям к услуге с заданными количественными характеристиками» [19].

В терминологическом словаре по строительству на 12 языках (ВНИИИМ Госстроя СССР) эффективность понимается как экономическая категория, характеризующая соотношение экономических, социальных и научно-технических результатов с затратами на их достижение [27].

Словарь терминов ITIL Continual Service Improvement определяет эффективность как меру целесообразности использования ресурсов для реализации процесса, услуги или деятельности [12].

Определение эффективности, взятое из Общеэкономического и

экономико-математического объяснительного словаря, звучит следующим образом: «эффективность – наибольшая степень достижения некоторой цели, выражения какого-то понятия, реализации потенциальной возможности, выполнения задачи и т.п.» [18].

В Современном экономическом словаре под эффективностью понимается относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [24].

Данные определения имеют ряд общих элементов: практически во всех под эффективностью понимается достижение результатов за счет потребления оптимального количества ресурсов. Соответственно, эффективный менеджер – это менеджер, способный добиться поставленной цели, затратив оптимальное количество ресурсов.

Еще в прошлом веке М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури писали, что хороший менеджер рассматривает организацию как систему зависящих друг от друга элементов, результативность которых напрямую зависит от движения и развития системы [20]. В литературе выделяется несколько видов эффективности менеджмента (Таблица 9).

Таблица 9 – Сущность и виды эффективности менеджмента

Вид эффективности менеджмента	Сущность видов эффективности
Внутренняя	Эффективность с точки зрения управления затратами и капиталом, использования внутренних возможностей организации
Внешняя	Эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации
Общая	Сочетание внутренней и внешней эффективности
Рыночная	Полнота удовлетворения запросов потребителей в сравнении с альтернативными методами удовлетворения их запросов
Идеальная	Недостижимая эффективность
Целевая (стратегическая)	Мера достижения целей организации
Затратная (тактическая)	Экономичность преобразования ресурсов предприятия в процессе операционной деятельности
Глобальная	Последствие способов функционирования экономической системы (в т. ч. международной) на организации микроуровня

Конечный результат управления (эффективного или нет) называют эффектом управления. Эффекты управления делятся на три группы: экономический, социальный и социально-экономический. Экономический эффект, измеряющийся в денежном или натуральном выражении, имеющий стоимостную форму. Социальный эффект – это эффект, который не может быть выражен экономически. Социально-экономический эффект – это сочетание экономического эффекта с социальным.

В процессе управления эффективный менеджер стремится увеличить эффект и сократить затраты. Оптимизация затрат и рост эффекта, к которым стремится эффективный менеджер, наиболее часто встречается на следующих полях деятельности:

- управление персоналом;
- управление производством;
- определение методов и структур управления.

Успешность деятельности менеджера и стиля его управления можно оценить по влиянию на прибыль и издержки. Оценка эффективности стиля управления должна проводиться с учетом следующих факторов (Таблица 10):

Таблица 10 – Факторы оценки эффективности

Фактор оценки эффективности	Описание фактора
Личные качества	Ценности, позиция, склонность к риску, авторитет, образование, потенциал
Предстоящие задачи	Содержание в них творческих элементов, формулировка, опыт решения таких задач, индивидуальные или групповые, сроки
Организационные условия	Жесткость организационной структуры, степень централизации при решении задач, степень контроля, скалярная цепь
Условия окружающей среды	Стабильность, материальное обеспечение, социальная безопасность, общественные ценности

Эффективность менеджера в том числе характеризуется эффективностью организации. Организация может считаться эффективной, если она добилась

своей цели. Успех организации выражается в ее способности к выживанию, практической реализации принятых решений и результативности.

В литературе к основным показателям эффективности относят:

- отношение затрат на управление к общим затратам на производство и реализацию;
- экономическая эффективность управления – отношение прибыли к затратам на управление;
- отношение численности административного персонала к численности производственного персонала;
- соотношение линейного и функционального персонала;
- финансовое положение предприятия.

По мере нарастания популярности понятия эффективный менеджер, многие авторы начали представлять свое видение эффективного менеджера и характеристик, их описывающих. Так, Питер Друкер в своей книге «Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения» описывает эффективного руководителя не как человека с врожденными талантами и высоким уровнем интеллекта, а как человека, использующего в своей работе пять методик (рисунок 5).



Рисунок 5 – Методики эффективного менеджера по П. Друкеру

П. Друкер в своих предложениях делает упор не на управлении людьми, а на управлении собой, личной эффективности. Под управлением временем понимается не четкое его планирование, а умение выяснять, на что оно уходит; умение группировать мелкие дела в крупные блоки; умение выделять четкое количество времени на решение определенных задач. Данная методика помогает выявлять и исключать то, что отнимает время, освоить делегирование, сокращать трату времени подчиненных.

Эффективность данной методики особенно высока в нескольких случаях:

1. наличие постоянных авралов по одной и той же причине;
2. непродуктивные собрания – часть системы;
3. на разрешение конфликтов тратится 10% времени руководителя;
4. низкое развитие системы коммуникаций.

Установка на конечный результат подразумевает концентрацию на личном вкладе в реализацию цели компании, что позволяет повысить качество работы, выбирать наиболее эффективные инструменты управления и налаживать отношения с людьми. Эффективный менеджер устанавливает высокую планку не только для других, но и для себя.

Эффективный менеджер не концентрируется только на устранении недостатков компании, но и на развитии ее сильных сторон: это позволяет снизить уровень недовольства в коллективе. Руководитель, которого можно назвать эффективным, не окружает себя только лишь приятными ему людьми, поскольку это сказывается на эффективности работы компании.

Эффективный руководитель не только работает над своими сильными сторонами, но и помогает подчиненным раскрыть свои: преобразует должности, на которых сменилось несколько сотрудников, отлично справлявшихся со своими обязанностями ранее; делает каждую должность значимой; начинает работу с каждым человеком не с раздачи заданий, а с изучения его потенциала; умеет с пониманием относиться к слабым сторонам своих сотрудников и использовать их

сильные стороны.

Расстановка приоритетов – одна из главных методик, отмеченная П. Друкером для эффективного менеджера. Важно, чтобы менеджер ставил масштабные цели, концентрация на них и на благоприятных возможностях, работа на собственные конкурентные преимущества.

Принятие правильного решения заключается в понимании того, что проблема носит общий характер, а значит решить ее можно путем выработки нового правила или принципа. Эффективный менеджер определяет специфические требования к решению проблемы, учитывает необходимые компромиссы и уступки, находит механизмы реализации решения и отслеживания процесса. Таким образом, эффективный менеджер, по мнению П. Друкера, является лидером, способным принимать эффективные решения.

Лири-Джойс Джудит, специалист в сфере кадрового консалтинга, в своей книге «Вдохновляющий менеджер» описывает эффективного менеджера как человека, понимающего важность тактической стороны работы, соблюдающего установленные процедуры и их сроки [17].

Эффективный менеджер, по мнению автора, в процессе работы выполняет следующие действия [17]:

- определяет правила командной работы и следит за их исполнением;
- следит за тем, чтобы сотрудники имели четкие цели, которые поддаются количественной оценке;
- оказывает сотрудникам помощь в достижении целей;
- следует инструкциям и сдает отчеты и аттестационные ведомости в срок;
- следит за тем, чтобы каждый сотрудник имел собственный план профессионального развития и стремился к его выполнению;
- тщательно подбирает людей в команду;

- в случае если производительность труда не соответствует требованиям качества, предпринимает шаги к ее повышению;
- достигает поставленных целей и отлично справляется со своей работой.

Эффективный менеджер в конце своего рабочего дня часто характеризуется одним из двух состояний: испытывает удовлетворение от своей работы и уверен в том, что сделал все от него зависящее; или доволен своей работой, но считает, что еще не достиг нужных высот в своей сфере. По мнению специалиста в сфере кадрового консалтинга, именно последнее состояние указывает на то, что эффективный менеджер может перейти на следующий уровень и стать «вдохновляющим менеджером» [17].

В книге «Должностная инструкция руководителя, или Управленческая восьмерка», Кувшинов Дмитрий Борисович, генеральный директор Самарской ООО «Механика бизнеса» в области оптовой торговли и дистрибуции промышленного оборудования, описывал эффективного менеджера как человека, у которого 480 минут в день заняты делом, но в подразделении отсутствует ненужная работа, рабочие процессы налажены и отстроены [28].

По версии автора, менеджер должен не только осуществлять качественное оперативное руководство сотрудниками, но и своевременно проводить необходимые изменения в подразделении. Эффективный руководитель изучил работу на своем уровне: он составляет отчеты и планы не только на день или смену, но и с горизонтом планирования месяц или квартал. Такой руководитель сам планирует показатели и задачи для своих подчиненных, разбирается в технологии процесса, обучения сотрудников. Эффективный руководитель уточняет ключевые показатели, определяет мотивацию, занимается вопросами расстановки кадров. Результатом его деятельности является не только выполнение планов, но и совершенствование работы подразделения [15].

Генеральный директор компании Realization, предоставляющей услуги

коучинга предпринимателям и руководителям компаний, Барри Пирсон и управляющий директор компании Falconbury Нил Томас, который также руководит программой Fast-Track MBA – повышение квалификации менеджеров – в своей книге «MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления» конспективно излагают 10 качеств, являющихся признаками эффективного управляющего. К ним относятся [22]:

1. Способность четко указывать направление.
2. Умение слушать.
3. Демонстрировать честность.
4. Умение подбирать в команду способных людей.
5. Учить подчиненных и поддерживать их.
6. Быть объективным в оценке.
7. Осуществлять постоянный контроль.
8. Предвидеть финансовые последствия решений.
9. Поощрять новаторство.
10. При необходимости отдавать четкие приказы.

Чтобы узнать, как российский рынок видит «эффективного менеджера», достаточно обратить внимание на содержание программ повышения квалификаций, имеющих в названии или цели программы словосочетание «Эффективный менеджер».

Например, Центр дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов Управления дополнительного профессионального образования Национального исследовательского Московского авиационного института (МАИ) предлагает курс повышения квалификации под названием «Эффективный менеджмент» [30].

В аннотации к курсу повышения квалификации в качестве цели указывается «формирование у слушателей компетенций в области анализа внешней и внутренней среды организации, составления бизнес-плана и создания стратегии организации». Результаты обучения, которое направлено на

формирование специалистов, способных к эффективному управлению, приведены ниже [36]:

- владение аналитическими методами оценки положения организации;
- владение методами и инструментами управления знаниями и талантами для повышения организационной эффективности и развития;
- владения методами исследования системы управления организации;
- владение современными методами управления финансами предприятия;
- умение анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные решения;
- умение анализировать и разрабатывать инновационные управленческие решения;
- умение управлять процессами реализации управленческих решений;
- умение представить результат исследования в виде отчета, доклада или презентации;
- владение навыками проведения диагностического интервью;
- умение разрабатывать и внедрять программы организационных изменений и организационного развития;
- владение количественными и качественными методами анализа при принятии управленческих решений;
- владение методами измерения индивидуальной стоимости работника;
- владение навыками работы с программным обеспечением при решении расчетно-аналитических и ситуационных экономических задач.

Таким образом, подводя итог рассмотренным точкам зрения на то, кто такой «эффективный менеджер», можно сделать следующие выводы:

1. Эффективный менеджер умеет управлять собой: он умеет ставить цели, достигать их, хорошо справляться со своей работой, организовать свое время так, чтобы не было ненужной работы и в то же время не было непродуктивных

простоев.

2. Эффективный менеджер умеет управлять коллективом: он разбирается в людях и их мотивах, может выстроить для них мотивацию, не стремится окружать себя только приятными людьми, ставит для каждого работника цели и помогает в их достижении.

3. Эффективный менеджер заинтересован в результате компании, потому он: не боится делиться знаниями и направлять работников на обучение, заинтересован в подборе талантливых и перспективных специалистов, он сам стремится развиваться и актуализировать свои знания, понимает потребность в инновациях и не боится их разрабатывать и применять.

4. Эффективный менеджер владеет знаниями не только в своей области, но и в области экономики, что способствует пониманию места компании на рынке, ее финансового состояния, последствий принятия управленческих решений.

Таким образом, развитие компетентностного подхода в науке и практике во многом было обусловлено изменениями внешней и внутренней среды, усиливающимися процессами глобализации и ускоряющимися темпами изменения рынка. Меняющиеся требования к работникам должны были иметь под собой систему, обеспечивающую обоснованность, надежность и достаточность требований, формирующихся в условиях нестабильной среды.

Нами было проведено исследование литературных источников и сформированы основные понятия компетентностного подхода «компетенция» и «компетентность», что крайне важно в дальнейшей работе по формированию единого комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера, поскольку это дает опору в виде четкого понимания термина «компетенции». Несмотря на стремительное развитие компетентностного подхода по всему миру и в России в частности, модели компетенций еще применяются не повсеместно, разработанные инструменты не всегда эффективны и рационально встроены в организацию. Отсутствует универсальная модель компетенций для

менеджмента, для эффективного менеджмента в частности, что дает простор для дальнейшей работы в данном направлении.

Обзор существующих типологий менеджеров показал, что существующие классификации часто содержат в себе несколько схожих типов менеджеров (таких как диктатор, патерналист, демократ и либерал), однако часто существенно различаются в зависимости от подхода и личного опыта автора. В современных подходах чаще выделяют типы вдохновляющего или харизматичного менеджера. Эффективный менеджер в таких типологиях встречается редко, однако его описание в литературе вне сформированных типологий встречается чаще и более проработано.

Было проведено изучение характеристик эффективного менеджера, которые приводятся как учеными-классиками, так и современными известными фигурами в мире коучинга и консалтинга. Исследование ожиданий рынка от эффективного менеджера позволило выделить ряд характерных и часто встречающихся черт, которые с наибольшей вероятностью описывают эффективного менеджера. К ним относятся навыки в управлении собой, коллективом, заинтересованность в результатах компании и расширении собственных знаний.

В результате можно говорить о сформированном понимании сути компетентностного подхода и выведении определения понятия «эффективный менеджер» с описанием его характерных черт. На этом основании возможно составление модели компетенций идеального менеджера, ведущего деятельность в условиях рыночной экономики Российской Федерации с перспективой ее дальнейшего применения на предприятиях.

2 Теоретические подходы к формированию компетенций эффективного менеджера

2.1 Основные подходы и методы формирования комплекса ключевых компетенций

В предыдущей главе были рассмотрены основные характеристики эффективного менеджера, представленные в зарубежной и отечественной литературе: в обучающих материалах, книгах, исследованиях, а также в программах подготовки менеджеров в ВУЗах, по нашему мнению, отражающих спрос, существующий на рынке труда. В данной главе предлагается рассмотреть основные способы формирования модели ключевых компетенций, представленных в исследованиях и обзорных статьях, для формирования понимания способов построения комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера. Основной сложностью станет общий характер такого комплекса, поскольку он не будет учитывать специфику организационной политики компании, в которой может осуществлять свою деятельность эффективный менеджер. Также придется опустить специфику работы в различных сферах деятельности, которые также традиционно включаются в модели компетенций.

Для дальнейшей работы важно выразить различия в понятиях «модель компетенций» и «комплекс ключевых компетенций», поскольку именно эти различия определяют возможность использовать методы формирования моделей компетенции для формирования универсального комплекса компетенций эффективного менеджера. В таблице 11 представлен перечень трактовок понятия «модель» [37 - 47].

Так, можно сделать вывод, что модель – это пример того, как должен выглядеть объект, процесс, система и проч. То есть модель компетенций – это описание эталонного сотрудника, занимающего ту или иную должность (компетенции, их значимость и степень выраженности в эталонном

представителе). Модель специфична для каждого объекта, то есть будет отличаться для менеджеров, в чьем ведении находятся разные объекты управления, а также для менеджеров одного профессионального поля, но работающих в разных организациях.

Таблица 11 – Определения понятия «модель»

Определение	Источник
образец (эталон, стандарт) для массового изготовления какого-либо изделия или конструкции	Современная энциклопедия
в широком смысле - любой образ, аналог (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта и т.п.) какого-либо объекта, процесса или явления ("оригинала" данной модели), используемый в качестве его "заместителя", "представителя"	
то, что служит материалом для изображения, воспроизведения	Исторический словарь галлицизмов русского языка
образец какого-либо нового изделия, образцовый экземпляр чего-либо	
образец, образцовый экземпляр какого-нибудь изделия	Толковый словарь Ушакова
о ком-чем-нибудь, служащем примером, образцом каких-нибудь действий	
представление системы, процесса, ИТ-услуги, конфигурационной единицы и т.п. которое используется для облегчения понимания или прогнозирования будущего поведения	Словарь терминов ITIL версия 1.0, 29 июля 2011 г.
масштабный предметный образец объекта или его частей, отображающий их строение и действие	Терминологический словарь по строительству на 12 языках
логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса (обычно рассматриваемых как системы или элементы системы)	Справочник технического переводчика
упрощенная система, используемая для имитирования определенных аспектов реальной экономики	Экономика. Толковый словарь
упрощенное описание реальности или точное описание упрощенной воображаемой экономики.	Экономический словарь
в логике и методологии науки — аналог (схема, структура, знаковая система) определенного фрагмента природной или социальной реальности, порождения человеческой культуры, концептуально-теоретического образования	Философский энциклопедический словарь
условный образ (изображение, схема, описание и т.п.) какого-либо объекта (или системы объектов)	Философская энциклопедия
абстрактное или вещественное отображение объектов или процессов, адекватное исследуемым объектам (процессам) в отношении некоторых заданных критериев	Геологический словарь

Вместе с тем, анализ понятия «комплекс» показывает его отличие от представления о «модели» (Таблица 12) [37 – 50].

Таблица 12 – Определение понятия «комплекс»

Определение	Источник
совокупность однородных элементов, составляющих определенное целое	Исторический словарь галлицизмов русского языка
совокупность, сочетание явлений или свойств.	Большой словарь иностранных слов
многосоставная совокупность элементов, затрудняющая целостное восприятие предмета	Философский словарь
группа взаимосвязанных отраслей, подотраслей, предприятий, производящих продукцию единой природы (многоотраслевой комплекс, межотраслевой комплекс, производственный комплекс).	Экономический словарь
в стратиграфии обозначение свободного пользования, наиболее часто представляющее собой совокупность нескольких смежных, последовательно сменяющих друг друга серий. При всей сложности своего строения комплекс обладает некоторыми характерными общими особенностями. Нередко им называется также совокупность магматических образований, объединяемых по геологическому возрасту, составу или генетическому родству, или по сочетанию этих признаков	Геологический словарь
совокупность, сочетание предметов, явлений, действий, свойств, составляющих одно целое	Современная энциклопедия
это группа представлений, связанных одним аффектом; совокупность взаимосвязанных элементов — эмоционально окрашенная группа представлений, чаще всего вытесненная в предсознательное и бессознательное и влияющая на поведение	Словарь практического психолога

Не смотря на разницу сфер, в которых употребляется данное значение, неизменным остается представление о комплексе как о целом, состоящем из взаимосвязанных частей. Тогда комплекс компетенций эффективного менеджера – это, по сути, совокупность взаимосвязанных элементов – компетенций – наличие которых характерно для эффективного менеджера.

При этом будет отсутствовать привязка к сфере его деятельности и принадлежности к определенной организации. Так, для формирования модели компетенций можно будет взять за основу указанный комплекс, добавить специфические компетенции, требуемые в определенном поле деятельности и в определенной организации и определить необходимую степень их выраженности.

В рамках проделанной работы были проанализированы труды многих авторов. Ниже предлагается рассмотреть основные идеи в сфере формирования комплекса ключевых компетенций, выраженные в их трудах, а также проанализировать возможность их применения для формирования комплекса компетенций эффективного менеджера. Особое внимание предлагается уделить потребности в методе, способном опустить ограничения по сфере деятельности и специфике организации.

Классический подход к компетенциям в своих работах представили Спенсер и Спенсер, которые в качестве методики приводили справочник с описанием 21 компетенции. Данные компетенции в основном относятся к разделу «Я-концепции». Кроме того, авторами приводились оценочные шкалы и индикативные характеристики компетенций. Некоторые исследователи, чьи методики будут приведены ниже, также опирались на методику Спенсеров, особенности на существующий справочник, который, в результате их исследований, признавался актуальным в рассматриваемой отрасли [51].

Существует также **методика разработки ФГОС**, где формулирование модели компетенций осуществляется экспертным методом. Данный процесс заключается в составлении перечня трудовых функций, знаний, умений и уровней квалификации. К работе над данным перечнем возможно привлекать сотрудников организаций, чей опыт возможно собирать и обрабатывать в формате анкетирования или интервью. В дальнейшем данный список используется для составления профессионального стандарта и дорабатывается группой экспертов.

Ерофеев А.К. и Базаров Т.Ю. в своей статье [52] под моделью

компетенций понимают набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач, а работнику для выполнения определенной работы. В этом случае, включаемые компетенции делятся на две группы (рисунок 6).



Рисунок 6 – Компетенции в составе модели компетенций

Авторы подчеркивают необходимость включения в модель не более 10-12 позиций для удобства работы с ней. Для модели компетенций важно быть легкой в понимании и использовании, справедливой в описании конкретной категории персонала, соответствовать организационной культуре организации. Ее элементы должны быть измеримы, отличны друг от друга [52]. В нашем случае, пункты с организационной культурой и миссией конкретной компании ограничивают применение данного видения – поскольку появляется трудность с составлением общего видения эффективного менеджера без привязки к организации.

Авторы приводят две технологии разработки модели компетенции:

методы извлечения критериев распознавания и сопоставления МИКРИС (Ерофеев А.К.) и методика консультантов Центра кадровых технологий – 21 век (Базаров Т.Ю.). Более подробно их содержание предлагается рассмотреть ниже.

Технология МИКРИС состоит из семи этапов и предполагает вовлечение работающих членов коллектива, что приводит к большей прозрачности модели. Данная технология состоит из семи последовательных этапов. Этапы разработки модели компетенции по технологии МИКРИС приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Этапы разработки модели компетенции по технологии МИКРИС

Этап разработки модели	Пояснения к этапу
Анализ работы	цель – констатация сложившейся ситуации, ее соответствие современным требованиям и стандартам; методически данный этап обеспечен обнародованными методами разработки российских профессиональных стандартов [2, 3, 4]
Выделение четырех критериальных групп	самые перспективные сотрудники, перспективные сотрудники, сотрудники «на своем месте», неэффективные сотрудники, применяется методология Дж. Келли
Извлечение поведенческих примеров	на основе метода критических инцидентов Дж. Фланагана, управляемых и неуправляемых групповых дискуссий, диалоговых методик по Дж. Келли и проч., самая важная составляющая – упор на реальный опыт; поведенческие реакции упорядочиваются, разбиваются на однородные группы и подмножества, характеризующие выделенные ранее критериальные группы
Разработка рейтинговых оценочных шкал	биполярные шкалы едва заметных различий; рейтинговые шкалы, допускающие нулевой уровень выраженности; шкалы, с минимальным уровнем выраженности – единицей
Выбор методов поэтапного оценивания	психометрически ориентированные, интерактивные, диалоговые, главный критерий – соответствие требованию измеримости и поэтапности – констатация, категоризация, оценивание, интеграция
Валидизированное исследование	эмпирико-статистический или экспертно-аналитический методы, либо их сочетание
Обучение пользователей	передача пользователям технологии работы со сформированной моделью и примененной методикой

Методика создания модели компетентностей по версии «ЦКТ-21 век» состоит из трех этапов:

1. Сбор документов организации для проведения анализа деятельности: в этих документах отражаются цели, задачи деятельности сотрудников, их

обязанности и свидетельства о реально выполняемой сотрудниками деятельности.

2. Аналитическая обработка собранных документов – проводится анализ положений организации, анализ должностных инструкций, анализ фотографий рабочего дня. Результатом данного этапа служит вычленение основных специфических групп задач деятельности и их составляющих.

3. Формирование модели компетентностей для данной должности. В данном случае ищется ответ на вопрос: какие профессиональные и личностно-деловые качества необходимы для успешной реализации каждой из выделенных групп профессиональных задач [52]? Для этого может использоваться метод индивидуальной и групповой экспертной оценки.

Дополнить получаемую модель можно при помощи верификации качественными методами, рассматривая документы на предмет особенностей организационной культуры, ценностей и норм. Формулирование модели компетентности проходит при ее разделении на несколько блоков, в каждом блоке помимо определения самой компетенции, происходит ее конкретизация – уточнение, что может говорить о наличии этой компетенции у оцениваемого сотрудника:

- блок «профессиональная компетентность»;
- блок «управленческая компетентность»;
- блок работа с информацией;
- блок коммуникативная компетентность;
- личностный блок.

Представляется интересным и пригодным для использования разделение модели компетенций на несколько блоков в формировании комплекса ключевых компетенций. Видимое отличие модели компетенций от комплекса компетенций заключается в отсутствии привязки не только к определенной компании, но и к конкретной сфере деятельности.

В статье, написанной директором корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК» Позолотиной Е.И. [56], в которой предлагается методика

формирования модели компетенций на крупных предприятиях, был выведен алгоритм формирования данной модели. Особое внимание уделяется системности применения подхода, то есть недостаточности точечного использования при подборе, оценке и формировании кадрового резерва, поскольку в данном случае эффективность компетентностного подхода низкая. Применительно к текущей работе, наличие системного компетентностного подхода в организациях, которые смогут использовать комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера, оставляется на их усмотрение и не входит в область научных интересов автора работы.

Позолотиной Е.И. были сформированы следующие требования к модели компетенций на крупном предприятии:

- модель должна стать основанием для всех подсистем управления персоналом;
- модель компетенций должна иметь универсальный набор элементов, опираться на качественный справочник, обеспечивающий понятность и прозрачность описания компетенций для сотрудника каждой функции;
- модель должна быть минимальной и достаточной для обеспечения выполнения функции в нужном качестве;
- модель должна регулярно актуализироваться.

Авторская методика предполагает наличие унифицированной формы и справочника компетенций. Структура справочника приведена в таблице 14.

Также для этой методики была разработана шкала оценки проявления компетенций на основе подхода Ивановой С.В. [57] и, собственно, алгоритм формирования модели компетенций, представленный в Приложении А.

Представленная методика предполагает непосредственное участие персонала в разработке модели компетенций, а также использование для нее конкретных инструкций и стандартов, существующих на предприятии и во внешней среде. Для формирования комплекса компетенций эффективного менеджера в целом без привязки к определенной организации такой метод быть выбран не может. Однако крайне интересна идея справочника

компетенций, идею которого можно переработать в комплекс компетенций эффективного менеджера позднее.

Таблица 14 – Структура справочника компетенций

Блок справочника	Содержание блока справочника
Квалификации	уровень образования, направление
	опыт практической работы
	прочие квалификации в соответствии с выполняемой работой
Компетенции	знание законодательной базы в своей сфере деятельности
	знание внутренних регламентов взаимодействия и инструкций
	общие знания по дисциплинам, относящимся к сфере деятельности
	знания в смежных направлениях
	навык работы в программных продуктах
	знание иностранного языка
	рабочие навыки
	личные качества
	цель должности
	типичные задачи
	навыки ведения переговоров
	принимаемые решения

В одной из научных статей Пахловой И.В. описано разделение моделей компетенций на основные и профильные [58]. Основная модель – это модель, в которой все включенные компетенции относятся ко всем видам деятельности организации или отдела, она включает компетенции, охватывающие стандарты поведения, общие для всех видов деятельности. Что, по сути своей, очень похоже на комплекс ключевых компетенций, который необходимо сформировать по итогам данной работы. На рисунке 7 приведена структура модели компетенций по Пахловой И.В., сформированная **методом попарного сопоставления**.

Название компетенции	Хар-ка компетенции	Степень проявления компетенции				
		Уровень осведомленности (1)	Уровень знаний (2)	Уровень опыта (3)	Уровень мастерства (4)	Экспертный уровень (5)
Компетенция 1						
Компетенция 2						
Компетенция 3						
Компетенция 4						

Модель компетенций

Рисунок 7 – Структура модели компетенций по И.В. Пахловой

Список компетенций, необходимых для успеха в определенной должности, зачастую вытекает из анализа требований к персоналу. Иными словами, комплекс компетенций в данном случае формируется экспертным методом с последующим ранжированием. Саму процедуру ранжирования Пахлова И.В. предлагает проводить путем попарного сопоставления. Также особое уточнения приводится для руководящих должностей, где каждая компетенция должна быть выражена не ниже 3 уровня (уровня опыта), при этом приоритетные компетенции должны соответствовать уровню 5 (экспертный уровень). Данный способ представления удобен возможностью визуализировать компетенции посредством построения профиля компетенций.

А.Р. Масалимова, Л.И. Тарарина и Е.И. Соколова предложили алгоритм построения модели компетенций **методом декомпозиции** (рисунок 8):

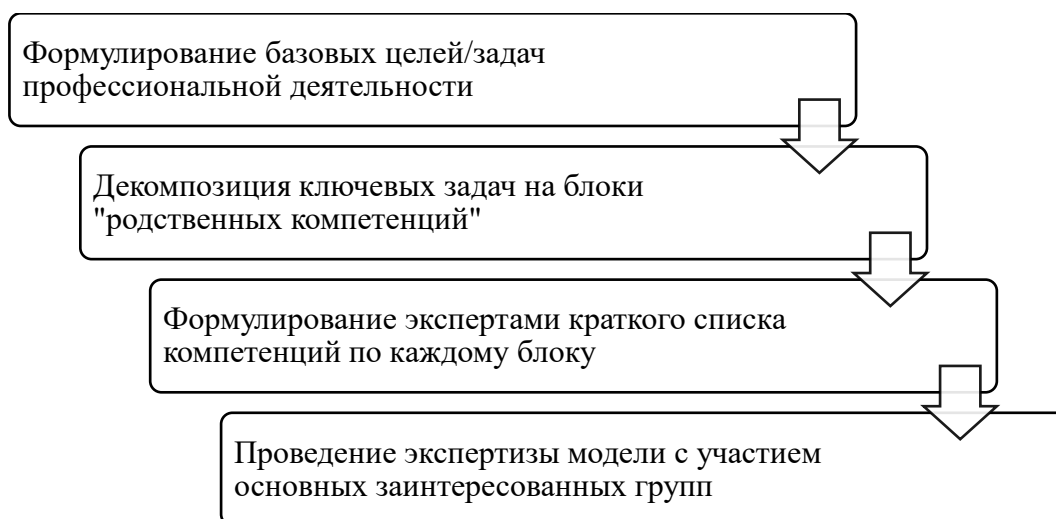


Рисунок 8 – Алгоритм построения модели компетенций методом декомпозиции

Данный подход является противоположным подходу разделения компетенций на группы или блоки, поскольку подразумевает изначальное формирование кластеров, ориентированных на выполнение определенных задач, к которым в дальнейшем прописываются компетенции. Вероятно, этот подход более удобен для формирования комплекса компетенций, поскольку подразумевает декомпозицию ключевых целей деятельности сотрудника. Тем не менее, потребность формировать единый пул целей для всех менеджеров подразумевает формирование обширной группы экспертов различных областей, что, в свою очередь, сильно ограничивает применение метода декомпозиции.

В статье А.Р. Масалимовой приводится модель компетенций для специфического вида деятельности – наставничества в нефтегазовой компании, сформированная **кластерным способом** [59]. Крайне интересен подход к кластеризации рассматриваемых компетенций, которые при желании можно адаптировать при построении комплекса компетенций менеджера. Подобное утверждение вызвано убежденностью в некоторой схожести их функций в организации. Кластеры компетенций выделены в таблице 15.

Таблица 15 – Кластеризация компетенций

Наименование кластера	Содержание кластера
Кластер профессиональных компетенций	Компетенции, характеризующие производственные задачи
Кластер общекультурных компетенций	Блок коммуникативных компетенций
	Блок управленческих компетенций
	Блок корпоративных компетенций
	Блок исследовательских компетенций
	Блок иноязычных компетенций
Кластер специальных компетенций	Блок психолого-педагогических компетенций
	Блок методических компетенций
	Блок коуч-компетенций

Также был рассмотрен опыт формирования модели компетенций, представленный студентами управленческого профиля Ульяновского государственного университета под руководством кандидата экономических наук Шаповалова В. Н. [60] В статье описывается следующий алгоритм

разработки модели компетенции **методом описания «идеального сотрудника»:**

1. Выявление ключевых компетенций «идеального сотрудника» в рассматриваемой должности методом групповых дискуссий с последующей экспертизой отобранных компетенций более широкой группой респондентов.

2. Создание способа измерения указанных компетенций посредством составления личностного опросника, включающего по 7 вопросов на степень развитости каждой компетенции, 2 вопроса на лживость и 2 на самооценку респондента для повышения достоверности исследования.

3. Создание шкалы выраженности каждой компетенции по результатам опросника.

Стоит отметить, что данная методика рекомендована лишь в качестве инструмента сбора статистических данных по динамике выраженности компетенций среди определенной группы людей. Данное ограничение может быть минимизировано или снято при привлечении к разработке опросника группы экспертов по оценке персонала. На этап составления перечня ключевых компетенций возможно также привлечь группу экспертов, как непосредственно выполняющих указанный функционал, так и их начальников, и опытных сотрудников в сфере подбора кадров.

Интересный подход к построению модели компетенций **системным методом** предлагает Акимов В. В, генеральный директор компании ООО «АиТ Персонал софт» [61]. Автор говорит о необходимости действовать в соответствии с Системой Сбалансированных Показателей и формировать кластеры компетенций, которые будут представлять системные противоположности «внутреннего» и «внешнего» с одной стороны, а также «отношений» и «процессов» - с другой. Кластеры компетенций, сформированные на основе Системы Сбалансированных показателей приведены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Кластеры компетенций на основе Системы Сбалансированных Показателей

Компетенции в каждом кластере могут различаться в зависимости от должности, но все они попадают в эти группы, что позволяет создать тот баланс, который бы позволил эффективно вести дела. Кажется трудоемким возможность сформировать единый перечень компетенций для любого менеджера в данной разбивке. Для наибольшей точности представленной информации, вероятно, потребуется более детальная декомпозиция.

В работе Каргушиной Е.Н. рассматривается следующий алгоритм формирования модели **профильным методом** [62]:

1. Обозначить цель и сроки проводимой работы.
2. Определить группу задействованных сотрудников.
3. Собрать максимальное количество информации о работе сотрудников.
4. Проработать уровни развития компетенции и выбрать подходящие шкалы.
5. Сформировать профили компетенций под необходимые должности, т.е. список компетенций.

Данный метод возможно применять только в конкретной организации, поскольку шаги 1 – 3 предполагают наличие определенных исходных

организационных данных. Поскольку данное ограничение вряд ли получится снять даже при помощи команды экспертов, вероятность применения данного метода мала. Однако, наличие шкал компетенций и возможность графически изобразить профиль компетенций может быть применен в процессе анализа сотрудников на управленческих должностях позднее.

Доктор экономических наук Иванов И.И. и кандидат экономических наук Лукьянова Т.В. в своей работе описали шаги **формирования модели компетенций «с нуля» методом групп экспертов** [63]. Данная технология состоит из четырех этапов, один из которых является необязательным. Все этапы данного метода приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Этапы формирования модели компетенции «с нуля»

№ п/п	Название шага	Содержание шага
1	Экспертный	Собирается группа экспертов, определяющая ключевые обязанности, ответственность категорий сотрудников; меры измерения результатов для зон ответственности; пути развития карьеры, приводящие на должность; компетенции для «порогового» и «высшего» уровней
2	Дополнительный	Проведение интервью лучших сотрудников
3	Аналитический	Анализ информации, выявление поведенческих индикаторов, определение и кластеризация компетенций
4	Валидизация модели	Создание одного и более описания рабочих моделей компетенций с целями и содержанием работы, пути развития карьеры, требования к компетенциям/индикаторы

Возможно использование данного метода для составления комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера при условии привлечения достаточного количества экспертов. Данное ограничение увеличивает финансовые, информационные и временные затраты метода. Тем не менее, при условии наличия необходимых ресурсов, метод может дать определенные результаты.

Также возможно рассмотреть формирование модели компетенций **методом репертуарных решеток** [64]. Данный метод предполагает задействование руководителей сотрудников для их сопоставления: руководитель сравнивает пару сотрудников с третьим и указывает качество, которым они отличаются – выписывается позитивное и негативное проявление

данного качества. Повторяющиеся и пересекающиеся компетенции исключались, формируя таким образом общий перечень компетенций с биполярными конструктами (положительными и отрицательными полюсами). Затем происходит формирование контрастных групп сотрудников с высокой и низкой эффективностью их деятельности. Руководитель оценивает выраженность каждой компетенции у определенных групп по балльной шкале, что позволяет выявить дифференцирующие (позволяющие действовать эффективно) и пороговые компетенции (позволяющие справляться с обязанностями). На последнем этапе компетенции делятся на блоки – профессиональные, личностные, концептуальные и операционные. Использование метода предполагает наличие респондентов из высшего управленческого звена разных компаний, готовых участвовать в составлении модели компетенций.

Для упрощения восприятия приведенной выше информации предлагается привести сводную таблицу по анализируемым методикам формирования комплекса компетенций (Приложение В).

Одним из наиболее часто встречающихся ограничений является отсутствие широкой группы экспертов, знакомых с различными сферами деятельности, что позволило бы унифицировать создаваемый комплекс компетенций эффективного менеджера без привязки к определенной отрасли знания и организационной культуре. Одна из методик (методика разработки ФГОС) уже проводилась для формирования множества профессиональных стандартов в различных областях, в том числе для управленческих должностей. В дальнейшей работе предлагается сформировать комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера на основе анализа данной методики.

2.2 Формирование комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера

Для определения возможности использования предлагаемых во ФГОСах компетенций для формирования комплекса компетенций эффективного менеджера рассмотрено 28 профессиональных стандартов из 12 сфер деятельности. В таблице 17 приводится перечень сфер и профессий, рассмотренных в рамках данной работы [66], пример профессионального стандарта приведен в приложении Г.

Таблица 17 – Перечень анализируемых стандартов

Сфера	Должность
Авиация	Начальник проектно-конструкторского центра
	Начальник отдела логистики
	Начальник отдела расчетов
	Начальник отдела по разработке авиаконструкторского комплекса оборудования
	Руководитель отдела послепродажного обслуживания
Железнодорожный транспорт	Начальник железнодорожной станции
	Начальник ремонтно-технологического участка
	Начальник железнодорожного вокзала
Здравоохранение	Главный государственный санитарный врач
	Заведующий аптечной организацией
	Руководитель технологического отдела
Искусство	Главный хранитель музейных ценностей
	Генеральный продюсер
ИТ	Начальник вычислительного центра
	Менеджер по продажам типовых информационно-коммуникационных систем
	Руководитель группы разработки ПО
Лесное хозяйство	Главный охотовед
Образование	Профессор
Спорт	Руководитель спортивного учреждения
Строительство и ЖКХ	Начальник отдела управления отходами
	Руководитель службы управления жилищным фондом
	Начальник водоочистительной станции
	Директор строительной организации
Экономика	Директор департамента по маркетингу
	Главный бизнес-аналитик
	Председатель правления по ценным бумагам
	Руководитель сектора в сфере управления рисками в составе отдела
Юриспруденция	Руководитель антимонопольной практики

Знакомство с данными стандартами показало, что в перечне

компетенций мало таких, которые характеризовали бы работника, занимающего управленческую должность, как менеджера: большинство компетенций характеризует владение узкими специализированными знаниями конкретной области. На рисунке 10 приведены наиболее часто встречающиеся общие компетенции.

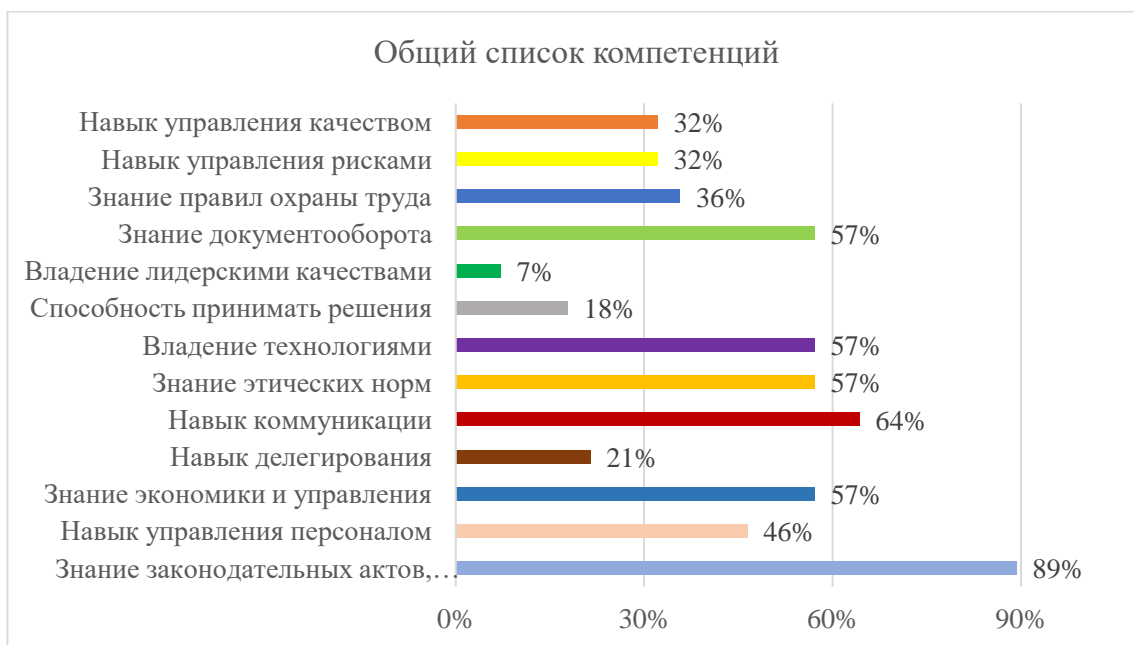


Рисунок 10 – Перечень часто встречающихся компетенций

Как видно из представленного графика, чаще всего (в 89% случаев) от менеджера требуется знание законодательной базы, требований и регламентов в его области. В 64% случаев менеджер должен обладать навыками коммуникации (устной, письменной, ведения переговоров, общения с начальством и подчиненными), также в 57% стандартов требовалось владеть системой документооборота в организации, уметь пользоваться достижениями науки и техники, используемыми в организации, придерживаться этических норм и понимать экономические и управленческие процессы. Требование хотя бы базового понимания кадровых процессов предъявляется всего к 46 % должностей. Также достойны упоминания требования знаний в области охраны труда, управления качеством и управления рисками (около трети стандартов содержат данные требования). Примечательно, что лидерские качества, способность принимать решения и навык делегирования

упоминаются менее чем в 20% случаев.

Данный список компетенций во многом, но не целиком описывает эффективного менеджера. При изучении профессиональных стандартов, стало очевидно, что подробный список компетенций связан в первую очередь с объектом управления. Для того, чтобы сформировать комплекс компетенций эффективного менеджера без привязки к области и сфере деятельности, необходимо найти базу, на которую опирается любой менеджер.

Такой базой, лежащей в основе труда любого менеджера, может стать функциональный подход. В классическом менеджменте считается, что менеджер реализует следующие функции управления: планирование, организация, координация, мотивация и контроль, организационная культура. Однако в некоторых источниках данные функции уточняют и, таким образом, выделяют 10 основных функций менеджера: постановка целей и задач, анализ, прогнозирование, планирование, принятие решений, мотивация труда, организация и руководство, регулирование и разрешение конфликтов, контроль учет и мониторинг [67]. Вероятно, более удобно будет воспользоваться этой классификацией, чтобы минимизировать риск утери какой-либо значимой части функционала менеджера при формулировании его компетенций. В таблице 18 предлагается рассмотреть все десять основных функций менеджера и компетенции, позволяющие данные функции реализовывать.

Таблица 18 – Компетенции эффективного менеджера по его функциям

Функция менеджера	Необходимые компетенции
Постановка целей и задач	Умение проводить анализ оптимистических и пессимистических прогнозов Умение ставить реалистичные цели четко и ясно
Анализ	Владение инструментами анализа
Прогнозирование	Владение инструментами прогнозирования Умение составлять оптимистические и пессимистические прогнозы
Планирование	Умение планировать привлекаемые ресурсы (материально-техническое, финансовое планирование, планирование численности персонала, времени, информационных ресурсов)
Принятие решений	Умение принимать решения, в том числе в условиях неопределенности и ограниченности по времени

Продолжение Таблицы 18

Мотивация труда	Умение побуждать себя и подчиненных к труду Знание различных направлений в теории мотивации Умение разбираться в людях для выбора оптимального способа мотивации
Организация и руководство	Умение проектировать работы Умение выстраивать систему взаимодействия подконтрольных субъектов и управлять ею
Регулирование и разрешение конфликтов	Умение формировать экстренные и эффективные меры выравнивания процессов в случае отклонений Умение удерживать конфликты под контролем руководства
Контроль, учет и мониторинг	Умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов Умение определять ситуации, в которых необходимо предпринимать действия по их корректировке
Организационная культура	Умение формировать, поддерживать и изменять организационную культуру

Для того, чтобы наиболее полно учесть компетенции менеджера, способствующие его эффективности, предлагается также принять во внимание составленный ранее на основе представлений российских и зарубежных авторов, бизнес-коучей и разработчиков профессиональных программ переподготовки портрет эффективного менеджера. Такой портрет состоял из следующих описаний (таблица 19).

Таблица 19 – Блоки характеристик эффективного менеджера

Блок характеристик	Содержание блока характеристик
Управление собой	Умение ставить цели Умение достигать поставленных целей Способность хорошо справляться со своим функционалом Умение оптимально организовывать свое время, не допуская непродуктивных простоев и лишней работы
Управление коллективом	Умение разбираться в людях и их мотивах Умение выстраивать мотивацию Способность формировать команду, не основываясь на собственных симпатиях Умение ставить цели для своих подчиненных и помогать в их достижении
Заинтересованности в результате компании	Стремление делиться знаниями и развивать своих подчиненных Заинтересованность в подборе талантливых и перспективных специалистов Стремление к саморазвитию и актуализации собственных знаний Понимание потребности в инновациях, отсутствие страха перед ними, участие в их разработке и применении

Продолжение таблицы 19

Блок характеристик	Содержание блока характеристик
Владение кросс-функциональными знаниями	Владение знаниями не только в своей специфической области, но также понимание экономических и управленческих процессов организации Понимание производственной деятельности компании

Принимая во внимание перечень компетенций, выявленных в процессе анализа профессиональных стандартов, основных функций менеджера и его портрета, предлагается составить единый комплекс компетенций эффективного менеджера. Для удобства, предлагается взять за основу разделений компетенций по функциям менеджера, которые они помогают реализовывать, и распределить в соответствии с ними остальные предложенные компетенции. Результаты данной работы видны в таблице 20.

Таблица 20 – Комплекс компетенций эффективного менеджера

Функция менеджера	Необходимые компетенции
Постановка целей и задач	Умение проводить анализ оптимистических и пессимистических прогнозов Умение ставить цели для своих подчиненных и помогать в их достижении Умение ставить реалистичные цели четко и ясно Умение достигать поставленных целей
Анализ	Владение инструментами анализа
Прогнозирование	Владение инструментами прогнозирования Умение составлять оптимистические и пессимистические прогнозы
Планирование	Навык управления рисками Умение планировать привлекаемые ресурсы (материально-техническое, финансовое планирование, планирование численности персонала, времени, информационных ресурсов)
Принятие решений	Умение принимать решения, в том числе в условиях неопределенности и ограниченности по времени
Мотивация труда	Умение побуждать себя и подчиненных к труду, выстраивать мотивацию Стремление к саморазвитию и актуализации собственных знаний Способность формировать команду, не основываясь на собственных симпатиях Стремление делиться знаниями и развивать своих подчиненных Знание различных направлений в теории мотивации Умение разбираться в людях для выбора оптимального способа мотивации

Продолжение таблицы 20

Функция менеджера	Необходимые компетенции
Организация и руководство	Умение проектировать работы Владение знаниями не только в своей специфической области, но также понимание экономических и управленческих процессов организации Умение пользоваться современными технологиями Умение делегировать рабочие задачи Знание законодательных актов, стандартов, правил охраны труда и проч. Знание документооборота Понимание производственной деятельности компании Умение оптимально организовывать свое время, не допуская непродуктивных простоев и лишней работы Умение выстраивать систему взаимодействия подконтрольных субъектов и управлять ею
Регулирование и разрешение конфликтов	Умение формировать экстренные и эффективные меры выравнивания процессов в случае отклонений Владение развитым навыком коммуникации Стремление руководствоваться этическими нормами Умение удерживать конфликты под контролем руководства
Контроль, учет и мониторинг	Умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов Навык управления качеством Умение определять ситуации, в которых необходимо предпринимать действия по их корректировке
Организационная культура	Умение формировать, поддерживать и изменять организационную культуру Владение лидерскими качествами Заинтересованность в подборе талантливых и перспективных специалистов Понимание потребности в инновациях, отсутствие страха перед ними, участие в их разработке и применении

Таким образом, в рамках проделанной работы было проанализировано двенадцать методик формирования моделей компетенций. Был проведен анализ возможности использовать каждый метод для формирования комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера, учитывая невозможность его привязки к определенной организации, должности или сфере деятельности. В результате основным ограничением являлась невозможность собрать достаточное количество экспертов для применения теоретически подходящих методик. Однако, принимая во внимание широкое применение

одной из них для формирования профессиональных стандартов (методика ФГОС), была рассмотрена возможность формирования комплекса универсальных компетенций, выведенного путем анализа двадцати восьми профессиональных стандартов для управленческих должностей различного уровня и различных сфер деятельности.

Проведенный анализ показал отсутствие большого количества компетенций, связанных непосредственно с работой управленца, потому был разработан перечень компетенций по основным функциям менеджера. Учитывая ранее проделанную работу по формированию портрета эффективного менеджера, было принято решение в комплекс компетенций также включить описанные в нем характеристики. Итоговый комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера представляет собой совокупность трех выведенных перечней и приведен в разрезе основных функций менеджера.

2.3 Оценка уровня ключевых компетенций эффективного менеджера

На предыдущем этапе работы был предложен комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера, базирующийся на десяти основных функциях менеджмента. Под ключевыми компетенциями понимаются компетенции, развитость которых у менеджера любого уровня, любой сферы деятельности и любой специализации приведет к эффективному выполнению поставленных задач. Эти компетенции объединяют всех людей, занимающих управленческие должности. Некоторые методики формирования комплекса компетенций также предлагали способы оценки развитости данных компетенций. Наиболее частой формой оценки была анкета самооценки с участием непосредственного руководителя. Необходимость оценки уровня развития компетенций можно реализовать через стандартные методы оценки, использующиеся в сфере управления персоналом.

Существующие методики оценки результативности персонала обычно делятся на шесть групп (таблица 21) [68]. Не все группы методов применимы для оценки управленческих должностей, потому предлагается рассматривать только те, реализация которых возможна: абсолютные методы, результат-ориентированные методы, нетрадиционные методы, методы самооценки и методы аттестации.

Абсолютные методы оценки персонала включают письменные характеристики, метод критических ситуаций, профессиональные тесты, графические рейтинги и графические поведенческие шкалы [69]. Данная группа методов построена на сравнении работника с эталонным его значением. Ниже предлагается более вкратце рассмотреть перечисленные выше методики.

Метод письменных характеристик требует от каждого руководителя составления характеристики на каждого оцениваемого. Для унификации этой работы компании будет необходимо выработать шаблон оценки. Данный метод сопряжен с некоторыми трудностями [70]:

- наличие зависимости содержания характеристики от личности оцениваемого: его концентрация на достоинствах, недостатках, перспективах и т.д.;
- влияние на оценку навыки письменного изложения руководителя;
- отсутствие системы обработки той информация, которую содержат анкеты;
- трудности в оценке руководителя компании.

Таблица 21 – Группы методов оценки персонала

Группа методов	Суть методов	Комментарий	Перечень методов
Сравнительные методы	Заключаются в сравнении сотрудников между собой	Плохо применим для управленческих должностей	Прямое ранжирование Чередующееся ранжирование Парные сравнения Квотирование
Абсолютные методы	Заключаются в сравнении сотрудников с эталонами	Применение возможно, создание эталона за счет модели компетенций	Метод письменных характеристик Метод критических ситуаций Профессиональные тесты Графические рейтинги Графические поведенческие шкалы
Результат-ориентированные методы	Основаны только на результатах работы	Применим	Метод рабочих стандартов и нормативов Метод управления по целям
Нетрадиционные методы	Концентрация на способности к профессиональному развитию и освоению новых навыков	Применим	360 градусов Психологическое тестирование Case-интервью Интервью по компетенциям Онлайн-оценка Ассесмент-центр
Методы самооценки	Самооценка	Применим	Анкетирование
Методы аттестации	Проводит оценочная комиссия	Применим	Аттестация

Метод критических ситуаций заключается в отслеживании поведения оцениваемого сотрудника в критических ситуациях. Этим занимается его непосредственный начальник, а сделанные записи должны содержать элементы оценки [71]. Данный метод чаще рекомендуют к применению во время испытательного срока, поскольку существует также ряд сложностей, сопровождающих его использование:

- трудность в определении «критической ситуации»;
- зависимость количества и качества записей от личности руководителя оцениваемого сотрудника;
- метод требует нахождения оцениваемого сотрудника в поле зрения руководителя в течение всего рабочего процесса;
- возникают трудности в оценке руководителей компании;
- высокая вероятность того, что записи в основном будут содержать информацию о неправильном поведении сотрудника.

В методе профессиональных тестов предлагается составление тестов, оценивающих профессиональные знания работников [72]. В открытом доступе таких тестов практически нет, соответственно, каждой организации было бы необходимо создавать базу самостоятельно. Кроме того, может вызвать затруднение оценка в тестовой форме наличия лидерских качеств и способность принимать решения в критических ситуациях. Также возникнет сложность в оценке руководителя организации.

Один из самых популярных методов – графические рейтинги, при которых сотрудник оценивается по заданным критериям в рамках заранее выбранной шкалы [73]. Рейтинговые шкалы можно также применить при оценке работы руководителя. Их преимущество в том, что данные шкалы разнообразны, могут включать разное количество делений, означающих уровни развития качеств/частоту употребления указанного навыка и т.д. Универсальных оценочных шкал не существует, однако они могут сделать систему оценки гибкой и полностью вписывающейся в условия и специфику организации. Таким образом, данный метод является единственным

приемлемым методом для оценки уровня развития компетенций эффективного менеджера в данной группе.

К результат-ориентированным методам оценки персонала относятся метод установления рабочих стандартов и нормативов, а также управление по целям [68]. Эти методы часто называют наиболее объективными, поскольку они основаны только на результатах работы. Ниже будут кратко описаны методы, входящие в данную группу.

В методе установления рабочих стандартов и нормативов предполагается сравнение рабочих показателей сотрудника с существующими нормативами и стандартами. Наиболее часто данный метод используют в производственных организациях, что во многом объясняется относительной легкостью нормирования операций в этой области [71]. Применение данного метода для оценки степени развитости комплекса компетенций эффективного менеджера вызывает сомнения, поскольку нормирование операций управленческого персонала, особенно в ситуациях неопределенности.

Управление по целям подразумевает постановку конкретных целей сотрудникам на каждый период оценки, данные цели должны коррелировать с целями компании [74]. Данный метод довольно сложно применить к оценке уровня развития компетенций эффективного менеджера, поскольку цели руководителя, связанные со стратегическими целями компании, не могут в достаточной степени давать представление о степени выраженности каждой конкретной компетенции. Таким образом, методы данной группы не желательно применять для оценки степени выраженности компетенций.

Метод самооценки сотрудника дает работнику возможность проводить самостоятельную оценку себя и сравнивать ее с желаемым уровнем [68]. Могут использоваться различные варианты анкет самооценки, позволяющие оценить ключевые области деятельности, отношение к работе, определение причин успехов и трудностей и т.д. Слабым местом данной методики является сильная зависимость от личности оцениваемого и необходимость обсуждения данной оценки в коллективе и с руководителем. Данный пункт ограничивает

применение этой методики к высшим ступеням менеджмента.

Нетрадиционные методы оценки персонала, такие как «круговая оценка» или оценка «360 градусов», психологическое тестирование, case-интервью, онлайн - оценка, интервью по компетенциям, ассесмент-центр и пр. стали чаще применяться в повседневной практике [68]. Основным отличием методик данной группы является концентрация на способности сотрудника к развитию, наличие точек и ресурсов роста. Данное отличие способствует появлению новых ограничений, в основном выражающихся в потребности в высококвалифицированных ресурсах для применения нетрадиционных методов.

Так, круговая оценка персонала (или «360 градусов») подразумевает сбор информации от различных респондентов: руководства, коллег, подчиненных [75]. Формы сбора бывают различными: индивидуальное интервью, опросник на бумажном носителе, опросник на базе IT-технологий. Наиболее важным условием в данном случае будет предоставление полной информации исключительно специализированным подразделениям по оценке (либо внешним организациям или консультантам), а также качественное формулирование списка вопросов. В данном методе огромная роль отводится профессионализму руководителя оценочной процедуры.

Методы психологического тестирования персонала зачастую предполагают привлечение профессиональных психологов, способных оценить качества работника и его перспективы [71]. Вероятно, при необходимости оценивать также конкретные и профессиональные навыки необходимо комбинировать данный метод с другими. Величина издержек, связанных с необходимостью привлекать профессиональных психологов, может быть ограничением для компании. Однако, поскольку речь идет об оценке только руководящего состава предприятия, а часть выявленных компетенций для оценки довольно сложно оценить самостоятельно (лидерские качества, развитость навыков коммуникации и проч.), такие издержки могут быть оправданы.

Часто психологическое тестирование заменяется оценочным интервью, цель которого – многостороннее изучение личности. В его основе лежат следующие компоненты: интеллект (особенности мышления, логика рассуждений, построение речи и т.д.), мотивация, темперамент и характер, опыт работы (образование, профессиональная квалификация, специальные знания) [71]. Данный метод также можно приспособить для оценки уровня развитости компетенций, однако, как и для метода психологического тестирования, требуется помощь психологов с части определения мотивации и черт характера.

Как метод оценки персонала case-интервью предполагает наличие определенного сценария реального события с существующим внутри конфликтом. По предложениям, поступающим от оцениваемого лица, определяется наличие у него определенных качеств [76]. У каждого case-интервью должна быть определенная цель, от которой зависит наличие правильного ответа в кейсах и ожидания от оцениваемого сотрудника. В теории такие интервью делят на три группы:

- интервью, проверяющие профессиональные навыки;
- интервью, проверяющие ценности и мировоззрение;
- интервью, проверяющие личностные качества и стратегии поведения.

В таблице 22 приведены преимущества и недостатки данного метода:

Таблица 22 – Достоинства и недостатки case-интервью

Достоинства метода	Недостатки метода
Реализм предлагаемых ситуаций	Высокие требования к оценщику
Возможность избежать социально-желательных ответов	Материалы нуждаются в постоянном обновлении
Получение наиболее полной информации об опыте, умениях и стратегии поведения	Подготовка и проведение очень затратны по времени

Ограничением интервью является то, что одновременно проверить наличие и выраженность всех необходимых нам компетенций вряд ли возможно, и тогда понадобится сразу несколько качественных сценариев. Тем

не менее, наличие независимого оценщика позволяет оценить любого сотрудника вне зависимости от занимаемой должности. По этой причине, такой метод оценки также может быть применен при оценке компетенций эффективного менеджера.

Метод интервью по компетенциям предполагает структурированную беседу, направленную на подробный анализ реального поведения человека в повседневных ситуациях. В зависимости от того, какие компетенции необходимо оценивать, меняется структура и содержание беседы, а также ее продолжительность [77]. Данный метод доступен в том случае, если в компании есть соответствующий специалист, либо возможность его привлечь. В противном случае эффективность метода вряд ли будет высокой. Тем не менее, интервью по компетенциям часто применяется и для руководящего состава, а потому оно может быть актуальным при оценке выраженности компетенций эффективного менеджера.

Онлайн-оценка персонала представляет собой компьютеризированные тесты, задачи и кейсы, предложенные программой, которая не только может обработать результаты, но также сформировать статистику по сотрудникам, провести их сопоставления, предложить аргументированную оценку работника [78]. На наш взгляд, единственным отличием данной методики от описанных ранее является размещение материалов в сети Интернет. Данный метод сопряжен с обычными трудностями, возникающими при использовании программным обеспечением: ограничения техники, нестабильность связи, трудность подтверждения личности участвующего, финансовая затратность.

Ассесмент-центр – метод, включающий сразу несколько техник оценки сотрудника (тестирование, интервью по компетенциям, психологическое тестирование, case-интервью и проч.), что позволяет получать более достоверные результаты [79]. Данный метод, несомненно, обладает значительными преимуществами за счет комплексности подхода. В случае, когда оцениваются сотрудники руководящих должностей, грамотная их оценка крайне важна для блага компании. Очевидный недостаток метода – его

трудоемкость и стоимость. Таким образом, среди описанных нетрадиционных методов все могут использоваться для оценки выраженности компетенций эффективного менеджера, однако каждый из них предполагает определенные затраты на соответствующих специалистов.

Аттестация – это привычная модель оценки сотрудников в России. Зачастую аттестацию используют для достижения таких целей, как диагностика, прогнозирование, корректирование и воспитание. Данный метод обычно применяют не ко всем группам работников, а только к специалистам и руководителям. Создается аттестационная комиссия, проводящая оценку сотрудников [72]. Важным является компетентность членов комиссии, позволяющая оценивать узкоспециализированные ответы сотрудника. Кроме того, учитывая наличие среди компетенций качеств, которые, с большой вероятностью, сможет оценить только психолог, появляется потребность во включении данного специалиста в состав комиссии. Для обеспечения наибольшей объективности оценки, существует весовое разделение значения мнений лиц, проводящих оценку.

Еще одним возможным методом оценки проявления развитости компетенций эффективного менеджера является **эффективный контракт**. Данный метод подразумевает заключение контракта с определенными прописанными критериями эффективности сотрудника [80]. Принимая во внимание тот факт, что ранее был сформирован перечень из 17 компетенций эффективного менеджера, организация может сформировать критерии проявления каждой из них для внесения в контракт в зависимости от специфики деятельности. Данная работа является особенно сложной, поскольку неверно сформированные критерии могут позволить сотруднику имитировать эффективную деятельность. Вместе с тем, наличие четких критериев дает чувство цели и понимание того, чего именно руководство компании хочет от сотрудника.

Таким образом, анализ методов оценки сотрудников показал, что в зависимости от возможностей организации и мнения руководства, существует

несколько доступных способов выявить развитость компетенций эффективного менеджера (таблица 23).

Таблица 23 – Ограничения методов оценки персонала в оценке компетенций

Группа методов	Название методов	Ограничения
Сравнительные методы	-	-
Абсолютные методы	Графические рейтинги	-
Результат-ориентированные методы	-	-
Нетрадиционные методы	«360 градусов», психологическое тестирование, case-интервью, онлайн - оценка, интервью по компетенциям, ассесмент-центр	Высокая стоимость, потребность в высококвалифицированных оценщиках
Методы самооценки	Самооценка (анкетирование)	Сильная зависимость от личности оцениваемого и необходимость обсуждения данной оценки в коллективе и с руководителем
Методы аттестации	Аттестация	Необходимо включить в состав комиссии психолога
Эффективный контракт	Эффективный контракт	Сложность формулирования критерием эффективности

В рамках данной главы было проанализировано тринадцать методов формирования модели компетенций, предлагаемых в российской и зарубежной литературе. В результате было выявлено, что большую часть этих методов возможно реализовать только в рамках конкретной организации и конкретной должности. Те методы, которые могли быть применены при формировании универсального комплекса компетенций эффективного менеджера, требовали значительных временных, информационных и финансовых затрат, которые, по большей части, связаны с необходимостью формирования команды экспертов в большом количестве областей деятельности. В качестве решения было предложено рассмотреть профессиональные стандарты для руководящих должностей с целью выявить наиболее часто повторяющиеся компетенции.

Кроме того, был проведен анализ литературы с целью определить компетенции, с помощью которых возможно эффективно реализовывать десять функций руководителя. Полученные семнадцать компетенций были

дополнены списком компетенций из ФГОС (тринадцать позиций), а также составленным ранее портретом эффективного менеджера (четырнадцать компетенций). Данные позиции были распределены в соответствии с функцией, выполнению которых они способствовали, после исключения продублированных функций был получен комплекс из тридцати шести компетенций эффективного менеджера.

На последнем этапе были рассмотрены существующие методы оценки персонала с целью выявить те способы, которые могли бы позволить проводить оценку менеджеров на предмет выраженности требуемых компетенций. В результате анализа двадцати методов, разбитых по содержанию на шесть групп, было выявлено десять, которые теоретически возможно преобразовать таким образом, чтобы получать объективную оценку сотрудников на руководящих должностях. У каждого метода существуют определенные ограничения, в основном заключающиеся в квалификации оцениваемого субъекта и стоимости предлагаемых методов.

3 Применение компетентного подхода при формировании ключевых компетенций эффективного менеджмента на предприятии

В предыдущей главе были рассмотрены методы формирования моделей компетенций с целью определения того метода, который можно было бы применить при формировании комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера. На основе анализа профессиональных стандартов для управленческих должностей, функционального анализа деятельности менеджера и сформированного в первой главе портрета эффективного менеджера был составлен комплекс компетенций эффективного менеджера без привязки к сфере деятельности. Данный комплекс состоит из 36 компетенций, распределенных по 10 функциям менеджера.

В данной части работы предлагается рассмотреть деятельность компании ООО «Камелот-А», проследить взаимосвязь выраженности данных компетенций с результатами деятельности менеджеров закупок свежих фруктов и овощей сети магазинов «Ярче!». По результатам работы предлагается сформировать пул рекомендаций по повышению уровня компетенций эффективного менеджмента на предприятии.

3.1 Краткая характеристика ООО «Камелот-А»

Компания ООО «Камелот-А» — это часть КДВ Групп, которая является одним из крупнейших российских пищевых холдингов России, специализирующийся на выпуске сэндвичей и кондитерских изделий. Производит более 50 тонн кондитерских и сэндвичевых изделий в час. Главный офис находится в Томске [82]. Основным видом деятельности компании является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. ООО «Камелот-А» расположен по адресу 634057, г.Томск, пр-кт Мира, д.20, пом.4. Директор – Фоминцев А.Г. [83].

Миссия компании ООО «Камелот-А» сформирована следующим образом: мы даем вам возможность покупать все необходимое по пути, чтобы порадовать вкусными блюдами своих любимых. С точки зрения работника компании, данная миссия реализуется посредством усиленного входного контроля закупаемой и производимой продукции, а также через строгие спецификации качества, включаемые в договор с каждым поставщиком продукции.

Компания КДВ Групп образована в 1994 году в Томске Денисом Штенгеловым и его бывшими однокурсниками по Томскому университету. Денис Штенгелов — сын Николая Штенгелова, который долгое время являлся директором совхоза «Нелюбинский» в Томском районе. Ныне Н. Штенгелов проживает на Украине, где имеет значительные сельскохозяйственные активы и является депутатом Аграрной партии. В начале 90-х Штенгелов стал продавать семечки кондитерским фабрикам, а в 1997 году выкупил одну из них в посёлке Яшкино Кемеровской области [82].

В 1997 году бизнесмены приобрели Яшкинский пищекомбинат, в то время выпускавший печенье. В конце 2000-х годов ассортимент расширен за счёт приобретения ЗАО «Бриджтаун фудс» (сухарики «Три корочки», чипсы «Хрустящий картофель») и холдинга «Сибирский берег» («Кириешки», «BeerKa») — лидеров российского рынка снежков. Ныне холдинг расширяется в ритейле (проект «Ярче!») и в сфере спортивной индустрии (проект «Кенгуру»).

В настоящее время КДВ Групп владеет следующими кондитерскими комбинатами в России [82]:

- «Яшкинский пищекомбинат», «КДВ Яшкино», посёлок Яшкино — крупнейшее кондитерское предприятие в Кузбассе (1,6 тысяч работников);
- Кондитерская фабрика «Красная звезда», Томск, с 2013 года;
- «Кузбасский пищекомбинат», Новокузнецк, с 2013 года — около 16 500 тонн колбасной продукции и 7300 тонн полуфабрикатов в год, комбикормовый завод, свинокомплекс «Боровково» (9660 тонн свинины в год),

выручка — 3,5 миллиардов рублей, чистая прибыль — 55,3 миллионов рублей;
С 2017 называется Роспозитивимпульс.

- «Сибирский берег» («Кириешки», «BeerKa»), Новосибирск, за 100—115 миллионов \$US, с 2009 года;
- Кондитерский комбинат «Озёрский сувенир» в городе Озёры Московской области стоимостью 1,4—1,5 миллиардов рублей, с 2016 года;
- ООО «КДВ Воронеж» — кондитерская фабрика в деревне Богданово Воронежской области, самая крупная производственная площадка российского производителя снежков и кондитерских изделий. Объём вложений — 15 миллиардов рублей, объём выпускаемой продукции — около 150 тонн в сутки, с 2015 года;
- «КДВ Яшкинская мельница» — мукомольное производство в селе Поломошное стоимостью 1,7 миллиардов рублей;
- Тепличный комплекс в Яшкинском районе. Площадь теплиц 10 гектаров, инвестиции — 2,1 миллиарда рублей;
- «Бриджтаун фудс» (сухарики «Три корочки»), с 2008 года;
- Группа «Золотой терем», марка «Баренцев», Ржев Тверской области, выручка — 2,2 миллиарда рублей, прибыль — 442 миллиона рублей;
- Завод на Алтае;
- Завод в Ташкенте;
- Кондитерская фабрика «Глобус» в Ульяновске, с 2017 года;
- Кондитерская фабрика «ГРАНЬ» (печенье Заварные пышечки, Заварики) в Федино, с 2017 года, затем переименованна в ООО "КДВ Воскресенск";

Кроме того, у компании есть более 80 торговых филиалов в России и за её пределами. Также КДВ Групп владеет сетью супермаркетов шаговой доступности «Ярче!» — более 680 магазинов. Для управления данным проектом и было создано ООО «Камелот-А». У компании есть четыре распределительных центра (Москва, Новосибирск, Томск, Новокузнецк). В ее

деятельности сейчас занято 25 тысяч сотрудников. Бренды, которыми владеет КДВ Групп, представлены в приложении Д.

ООО Камелот-А активно развивается, за последний год общество увеличило количество супермаркетов с 550 до 680 (по Сибирскому федеральному округу, а также в Москве и Московской области). В настоящий момент развивается направление доставки продуктов питания из магазина «Ярче!» посредством их веб-сайта. С начала апреля данная услуга доступна для жителей города Томска, в следующем полугодии планируется расширение во все регионы присутствия, включая Москву и Московскую область.

В целях проведения финансового анализа предприятия проанализирована финансовая отчетность ООО «Камелот-А». В Приложении Е представлен бухгалтерский баланс за 3 отчетных периода: 31.12.2017, 31.12.2018 и 31.12.2019. Анализ структуры активов отражает значительное преобладание оборотных активов над внеоборотными (67% валюты баланса). В соответствии со спецификой деятельности организации (ведение розничной торговли), половину валюты баланса составляют запасы товаров. Вместе с тем, основные средства достигают лишь 18% всех активов. Данная величина обусловлена тем, что 680 магазинов в Москве, Московской области и Сибирском федеральном округе преимущественно находятся не в собственности ООО «Камелот-А», а арендуются. За рассматриваемый период структура активов баланса существенно не поменялась.

Структура источников финансирования вызывает опасения, связанные с тем, что у компании уже три года отражается непокрытый убыток, а активы полностью финансируются за счет краткосрочных заемных средств: кредиторская задолженность составляет 105% от валюты баланса.

В таблице 24 приведены данные из отчета о финансовых результатах за два периода: за 2019 и 2018 годы. Аналогично с данными в бухгалтерском балансе, компания показывает свои убытки еще на этапе определения операционной прибыли: себестоимость продаж составляет 76-80% от выручки компании. Данная разница обусловлена конкурентной позицией на рынке в качестве сети магазинов с продукцией по самым низким ценам. В итоге коммерческие расходы превышают валовую прибыль предприятия. Убыток до налогообложения расчет за счет того, что прочие доходы компании не полностью покрывают прочие расходы и проценты к уплате. За рассматриваемый период структура отчета практически не изменилась (произошло уменьшение себестоимости реализованных товаров при одновременном росте выручки).

Таблица 24 – Отчет о прибылях и убытках ООО «Камелот-А»

Статья отчета	2019	%	2018	%
Выручка	54 908 599,00	100%	52 998 810,00	100%
Себестоимость продаж	41 917 015,00	76%	42 446 664,00	80%
Валовая прибыль (убыток)	12 991 584,00	24%	10 552 146,00	20%
Коммерческие расходы	14 627 140,00	27%	11 654 612,00	22%
Управленческие расходы		0%		0%
Прибыль (убыток) от продаж	-1 635 556,00	-3%	-1 102 466,00	-2%
Проценты к уплате	38 553,00	0%	99 366,00	0%
Прочие доходы	923 920,00	2%	1 839 957,00	3%
Прочие расходы	901 834,00	2%	859 348,00	2%
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 652 023,00	-3%	-221 223,00	0%
Чистая прибыль (убыток)	-1 652 023,00	-3%	-221 223,00	0%

В таблице 25 был проведен расчет основных финансовых показателей, количество которых крайне ограничено из-за структуры баланса (в особенности из-за отрицательного значения III раздела) и убытка в течение всех рассматриваемых периодов, возникающего еще на этапе расчета операционной прибыли. В связи с наличием убытков все показатели рентабельности, за исключением валовой, для расчета недоступны. Вместе с тем, показатели валовой рентабельности по отрасли в открытом доступе не представлены, что автоматически практически полностью лишает смысла

расчет данных величин. Поскольку собственный капитал в 2017 и 2019 годах был отрицательным, отсутствует возможность посчитать рентабельность собственного капитала, коэффициенты автономии и финансового рычага.

Таблица 25 – Расчет финансовых показателей ООО «Камелот-А»

Показатели	Нормативное значение	Значение 2019	Значение 2018
Текущая ликвидность	2-3	0,58	0,69
Срочная ликвидность	1-1,5	0,18	0,22
Абсолютная ликвидность	0,2-0,5	0,06	0,09
Оборачиваемость запасов	-	9,82	12,52
Оборачиваемость СА	-	6,99	7,89
Коэффициент автономии	0,4-0,6	-	0,03

Показатели ликвидности ниже нормы: для розничной торговли коэффициент текущей ликвидности обычно равен 2-3, тогда как в данном случае самое высокое его значение достигало 0,69. Это говорит о том, что компания не в состоянии покрыть свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов, т.е. у компании есть значительные финансовые риски. Коэффициент срочной ликвидности в норме должен превышать 1, однако в 2018 году он составил всего 0,22, а в 2019 году уменьшился до 0,18. Данное значение также говорит о том, что в случае невозможности реализации приобретенных товаров, компания не сможет погашать свои краткосрочные обязательства. Коэффициент абсолютной ликвидности в теории должен составлять не менее 0,2. Тем не менее, по данным компании, этот коэффициент не превышает 0,09, что свидетельствует о крайне низкой доле высоколиквидных активов в виде денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Такое значительное преобладание активов, характеризующихся низкой ликвидностью (запасов товаров, например), также говорит о наличии финансовых рисков.

Рассчитанные коэффициенты оборачиваемости запасов показывают, что за год компания смогла превратить свои запасы в денежные средства 9,82 раза (что, однако, ниже, чем тот же показатель в 2018 году, составляющий 12,52 оборота). Для фирм с низкой нормой рентабельности обычно характерна более

низкая рентабельность продаж. Такой показатель оборачиваемости в том числе свидетельствует о росте складской эффективности. Коэффициент автономии удалось рассчитать только для 2018 года. Его нормативное значение составляет 0,4-0,6, что отражает оптимальное соотношение собственных и заемных средств в структуре источников финансирования. ООО «Камелот-А» характеризуется крайне высокими показателями финансовых рисков, поскольку в 2018 году ее коэффициент автономности составлял всего 0,03, а в 2019 году его расчет не представляется возможным, поскольку значение собственных средств в балансе является отрицательным.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания работает недостаточно эффективно, показатели рентабельности не подлежат расчету из-за наличия убытков еще на этапе определения операционной прибыли. ООО «Камелот-А» также имеет высокие финансовые риски, связанные с недостаточностью ликвидных активов для покрытия существующих краткосрочных обязательств. Особые опасения вызывает полное финансирование имущества компании за счет текущих обязательств. Вместе с тем, у компании довольно высокие показатели оборачиваемости товаров, что характерно для организаций данной отрасли.

Также в рамках составления характеристики компании ООО «Камелот-А» была проанализирована внешняя и внутренняя среда организации, и описана организационная культура (корпоративная). Описаны основные моменты работы менеджером по закупкам свежих фруктов и овощей сети магазинов «Ярче!».

ООО «Камелот-А» занимается розничной торговлей, преимущественно продуктами питания (сеть супермаркетов «Ярче!»). Основным конкурентным отличием является эксклюзивное право «Ярче!» реализовывать некоторые ассортиментные позиции, производимые заводами КДВ Групп. Кроме того, компания делает упор на два локомотива: доступные и качественные фрукты и овощи (продающиеся по ценам ниже, чем у конкурентов), а также на собственную выпечку.

Официальной организационной структуры в ООО «Камелот-А» нет (по словам специалиста по кадровому делопроизводству). Кроме того, в настоящее время, происходят процессы изменений в структуре подчинения и функционала сотрудников. Потому организационная структура была изображена схематически на рисунке 11. Цветом выделен отдел, деятельность менеджеров которого будет проанализирована в дальнейшем.

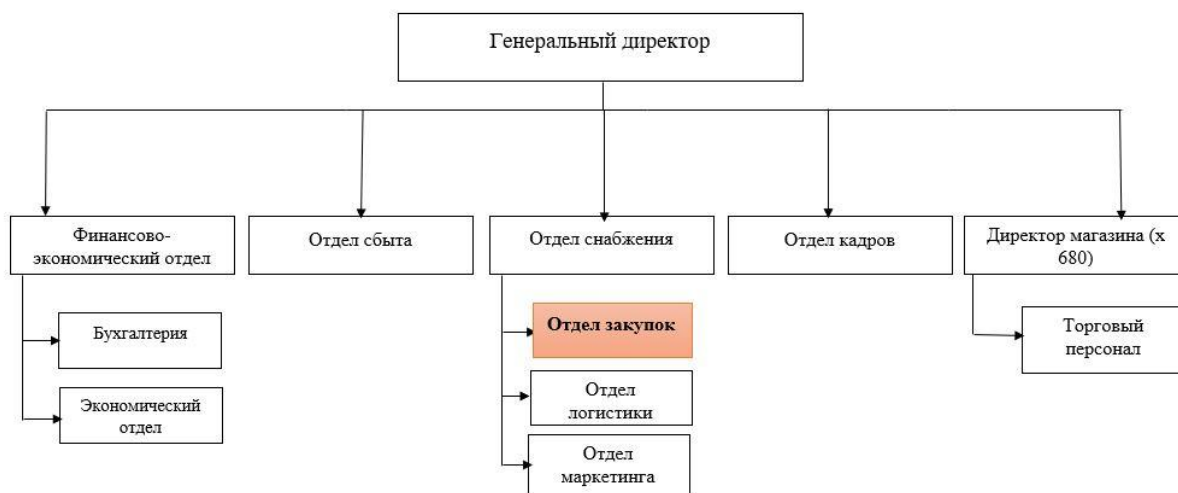


Рисунок 11 – Организационная структура управления ООО «Камелот-А»

Как можно заметить, организационная структура является линейно-функциональной, одна из наиболее распространенных организационных структур. Ниже приведены ее достоинства и недостатки (Таблица 26) [84].

Таблица 26 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной ОСУ

Достоинства ОСУ	Недостатки ОСУ
Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, не связанных с их основным видом деятельности	Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы
Соблюдение принципа иерархичности и единоначалия	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями
	Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали (не актуально для данной организации из-за плоской ОСУ)
	Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (не актуально для данной организации из-за плоской ОСУ)

В отделе закупок свежих фруктов и овощей трудится 16 сотрудников с высшим образованием в возрасте от 23 до 56 лет. 25% сотрудников пришло менее полугода назад (обусловлено созданием новой группы должностей при преобразовании организационной структуры). У 50% сотрудников опыт работы по данной должности составляет не менее 3 лет, при этом у 18% сотрудников опыт работы в ООО «Камелот-А» составляет от 5 до 7 лет. Все сотрудники пришли на занимаемую должность с окончанным высшим образованием, из них 75% получили степень специалиста, 12,5% - степень бакалавра и 12,5% - степень магистра.

Основными функциями закупщика является поиск и заключение договоров с поставщиками, оформление заказов, документальное оформление заказов, отслеживание отгрузок и качества поставляемого товара, а также решение спорных вопросов по итогам приемки продукции. Из описанного в ней можно сделать вывод, что менеджер по закупкам управляет процессом совершения закупок. На практике это организовано следующим образом: менеджер по закупкам является одним из главных действующих лиц периодических тендеров на закупку фруктов и овощей. За менеджером по закупкам закреплена определенная географическая территория, с поставщиками которой менеджер поддерживает контакт.

При возникновении потребности, закупщик организует поставщиков на предоставление их предложений (объем и цена), участвует в процессе переговоров по получению наилучших условий. Менеджер обрабатывает полученную информацию и предоставляет ее лицу, принимающему решения (аналитик отдела закупок). После принятия решения, менеджер доносит информацию до поставщиков и организывает процесс оформления и получения заказа, включая выбор вида транспорта, логистической цепочки, документального оформления заказа и его отслеживания на пути к распределительному центру.

При возникновении разногласий при приемке продукта, менеджер по закупкам ведет переговоры по снижению цен в связи с браком, по замене

партии прибывшего товара, либо по выставлению штрафов поставщику. Кроме того, менеджер по закупке обеспечивает приток новых поставщиков, занимаясь их поиском, переговорами и заключением договора поставки, чтобы обеспечить компании более широкий выбор потенциальных поставщиков качественной продукции в различных регионах. Особенности данной должности будут влиять на степень выраженности требуемых компетенций, а также на их проявления в дальнейшем.

ООО «Камелот-А», являясь частью КДВ Групп, считается хорошим работодателем, характеризуется высокой оплатой труда и привлекательным социальным пакетом (обеда за счет компании, благоустроенные офисы, возможность удаленной работы). Основными потребителями продукции, реализуемой компанией, являются широкие слои населения. Во многом упор также делается на стоимость товаров, однако сохраняется высокое качество и имидж супермаркетов «Ярче!» как компании, в которой можно хорошо зарабатывать.

Основными поставщиками продукции, реализуемой в «Ярче!» являются другие компании-члены КДВ Групп (собственные теплицы, кондитерские фабрики и заводы). Также закупки производятся у поставщиков ходового товара (Danon, Heinz и др.) Многие поставки приходят от местных поставщиков (местные птицефабрики и свинокомплексы). Основными конкурентами являются «Пятерочка», «Абрикос», «Лента». Данные компании также зачастую располагаются в шаговой доступности от дома, характеризуются доступными ценами на определенные линейки продуктов (особенно фрукты и овощи).

Выявление сильных, слабых сторон, а также возможностей и угроз внешней среды приведены в таблице ниже (Таблица 27).

Таблица 27 – Слабые и сильные стороны ООО «Камелот-А», возможности и угрозы внешней среды

<p>Сильные стороны: Высокая мобильность торговых точек из-за использования арендуемых помещений Наличие собственной пекарни Предложение уникального ассортимента товаров и услуг Низкая ценовая политика Конкурентная заработная плата Узнаваемый бренд</p>	<p>Возможности: Прямые поставки продукции от производителей без посредников Рост объемов поставляемой продукции Выход на рынки других регионов Снижение курса валют</p>
<p>Слабые стороны: Слабое планирование поступлений из-за высокой зависимости от других компаний группы Относительно низкое качество овощей и фруктов в Москве Отсутствие карт покупателей с оповещениями о скидках Не развитая корпоративная культура Высокие финансовые риски</p>	<p>Угрозы: Закрытие рынков, с которых поступает продукция ФРОВ Ценовая война с основными конкурентами Рост конкуренции в категории цена-качество в Москве Возникновение проблем у аффилированных компаний Рост курса валют</p>

Принимая во внимание существующие сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, предлагается осуществить следующий комплекс мероприятий:

1. Компании необходимо отладить существующие организационные процессы, начиная с построения прозрачной организационной структуры, заканчивая выработкой единых стандартов и процедур для существующих периодически повторяющихся процессов.

2. Компании стоит провести ряд мероприятий по оценке существующего уровня организационной культуры, а также по формированию комплекса мер по ее укреплению.

3. Компании следует минимизировать влияние валютного курса на свою деятельность за счет формирования резерва действующих и надежных поставщиков России и стран СНГ.

4. Компания должна сформировать единую систему оценки качества поступающей продукции и сосредоточиться на поддержании и росте уровня качества поставляемых фруктов и овощей не только в Москве, где ее конкурентная позиция относительно слабая, но и в Сибирском федеральном

округе. Способность установить и поддерживать хорошее качество поставляемой продукции должна идти до расширения в другие регионы.

5. Необходимо сократить финансовые риски для обеспечения более стабильного состояния, на которое возможно опереться в ценовой конкуренции с основными игроками на рынке.

6. Создание базы поставщиков для формирования резерва на случай возникновения внезапных проблем со стороны компаний КДВ-Групп, являющихся основными поставщиками большей части продукции компании.

7. Расширение базы прямых поставщиков для минимизации цен закупа, что даст значительное преимущество не только в ценовой борьбе с основными игроками на рынке, но также позволит осуществить прирост источников финансирования имущества компании и сократить существующие финансовые риски.

Кроме того, крайне важно в ситуации с неоднозначным финансовым положением сформировать команду высококвалифицированных профессионалов. Предлагается в первую очередь обратить внимание на менеджеров по закупкам ключевой категории продуктов в сети магазинов «Ярче!» – свежие фрукты и овощи. Усиление их команды позволит добиться следующих результатов:

- увеличение выручки от продаж фруктов и овощей за счет расширения ассортиментной матрицы и установления конкурентноспособной цены;

- сокращение себестоимости реализуемых фруктов и овощей за счет более эффективных цепей поставок, комплексов отгрузки, снижения уровня брака на входе, эффективной коммуникации с поставщиком;

- увеличение оборачиваемости запасов фруктов и овощей за счет более рационального заполнения склада и создания оптимального графика закупок;

- сокращение доли оборотных активов с низкой ликвидностью в балансе за счет уменьшения запасов фруктов и овощей при помощи более рациональной организации закупок.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Камелот-А» является частью крупной группы компаний, владеющей большим количеством популярных на российском рынке торговых марок. Кроме того, сама компания, ставящая себе цель дать людям возможность покупать качественные и недорогие продукты недалеко от дома, движется к своей цели, увеличивая количество магазинов в регионах присутствия до 30 супермаркетов в месяц.

Вместе с тем, финансовое положение ООО «Камелот-А» довольно неустойчивое, несколько периодов подряд компания несла убытки, в том числе еще на этапе формирования прибыли от операционной деятельности. Имущество компании полностью финансируется за счет ее краткосрочных обязательств, а ликвидных активов недостаточно для их покрытия.

На основе анализа деятельности менеджеров и специалистов отдела закупок компании ООО «Камелот-А», структуры трудовых ресурсов, выявлены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Предложены мероприятия, направленные на упрочнение позиций организации на рынке, ее развитие и минимизацию существующих рисков.

3.2 Оценка взаимообусловленности ключевых компетенций эффективного менеджера с эффективностью менеджмента

Для проверки сформированного комплекса компетенций эффективного менеджера предлагается провести анализ деятельности 8 менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей компании ООО «Камелот-А». Прежде всего, предлагается указать на специфические отличия менеджеров данной группы от управленческого состава других отделов. Менеджеры по закупкам управляют процессом, а не коллективом. Тем не менее, в основе их действий лежат те же принципы, что и при управлении людьми, поскольку конечный результат зависит от их навыков коммуникации, решения конфликтных ситуаций, ведения переговоров.

Развитость указанного комплекса компетенций в деятельности менеджера по закупкам проявляется в более успешных сделках (коммуникационные навыки, навыки решения конфликтов, планирования, прогнозирования, знание стандартов качества и стандартов приемки), в минимальном проценте брака в массе закупаемого товара (умение управления процессом, выявления отклонений, предложение мер по их минимизации, управление качеством и проч.). Понимание экономических и управленческих процессов позволит формировать более интересные предложения к закупу, передача знаний и опыта позволит получать синергетический эффект от всей команды закупщиков. Стремление к цифровизации процессов, а также к повышению уровня вовлеченности технологий в процесс проведения закупок позволит сократить количество ошибок, совершенных из-за человеческого фактора.

Для проведения оценки взаимообусловленности ключевых компетенций с эффективностью работы менеджмента руководителю отдела закупок свежих фруктов и овощей компании ООО «Камелот-А» было предложено провести оценку своих менеджеров по двум профилям:

1. Развитость компетенций из сформированного комплекса по 5-балльной шкале.
2. Эффективность деятельности менеджера по закупкам (оценка основана на обязанностях, прописанных в должностной инструкции).

Для оценки уровня развитости компетенций была предложена форма со следующей шкалой оценки (Приложение Ж).

Изначально оценка была проведена по каждому менеджеру отдельно, а затем данные были сведены в единую форму и предоставлены руководителю с возможностью корректировки в случае, если он сочтет, что по конкретным работникам оценка была завышена или занижена по сравнению с его коллегами. Итоговая форма оценки приведена в Приложении И.

Для учета специфики деятельности менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей была добавлена значимость каждого показателя (от 0,9 до

0,5), выведенная путем экспертных оценок, проведенных руководителем отдела и менеджерами по закупкам. В результате оценки менеджеров по закупкам можно проранжировать в следующем порядке по убыванию выраженности ключевых компетенций:

1. Самойлова Е.С. (итоговая оценка 107,4/131 баллов);
2. Кононов П.А. (итоговая оценка 99,9/131 баллов);
3. Черницына И.Е. (итоговая оценка 97,1/131 баллов);
4. Панин П.В. (итоговая оценка 96,6/131 баллов);
5. Брусота И.В. (итоговая оценка 95,5/131 баллов);
6. Гильдеева Т.С. (итоговая оценка 93,8/131 балла);
7. Хохлова А.А. (итоговая оценка 93,6/131 балла);
8. Мирских Д.А. (итоговая оценка 86,5/131 баллов).

Согласно нашим предположениям, данная расстановка сотрудников должна сохраниться при анализе эффективности их работы. Возможны некоторые незначительные перестановки в позициях менеджеров, набравших практически одинаковое количество баллов (например, Черницына – Панин, Гильдеева – Хохлова). При этом ожидается, что абсолютный лидер – Самойлова – должна сохранить свои позиции при оценке эффективности.

Совместно с руководителем была разработана форма оценки эффективности работы в разбивке на основные задачи, прописанные в должностной инструкции. Основные задачи и критерии оценок приведены в Приложении К.

На основе приведенных критериев была проведена оценка менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей. Итоговая оценка была сведена в единую таблицу и передана на корректировку руководителю. В приложении Н представлен результат оценки менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей компании ООО «Камелот-А».

Руководством было принято решение об отсутствии необходимости в введении дополнительного веса для каждой задачи, поскольку в работе считается, что все они одинаково важны. В итоге получилась по своей

эффективности сотрудники выстроились в следующую последовательность:

1. Самойлова Е.С. (итоговая оценка 28/28 баллов);
2. Кононов П.А. (итоговая оценка 23/28 балла);
3. Черницына И.Е. (итоговая оценка 23/28 балла);
4. Панин П.В. (итоговая оценка 23/28 балла);
5. Брусота И.В. (итоговая оценка 22/28 балла);
6. Гильдеева Т.С. (итоговая оценка 20/28 баллов);
7. Хохлова А.А. (итоговая оценка 20/28 баллов);
8. Мирских Д.А. (итоговая оценка 17/28 баллов).

Некоторые сотрудники набрали одинаковое количество баллов (например, Кононов, Черницына и Панин), что обусловлено небольшим количеством критериев оценки эффективности деятельности и меньшей шкалой оценки (4 деления вместо 5). Как можно заметить, последовательность работников соответствует их последовательности при оценке уровня выраженности компетенций. Исходя из этого, можно предположить, что эффективность деятельности менеджеров связана с тем, насколько ярко выражены компетенции, необходимые для ведения управленческой деятельности.

В процессе проведения оценки степени выраженности компетенций менеджеров почти никогда не проставлялись максимальные баллы, что говорит о наличии потенциала в развитии сотрудников для повышения их эффективности. В следующей части работы предлагается сформировать мероприятия, направленные на развитие данных компетенций. Не исключено также, что к ряду характеристик (такие, как лидерские качества) могут быть врожденные склонности, а их отсутствие может затруднить возможность развития. Тем не менее, исходя из приблизительных знаний о конкретных людях, можно сформировать наиболее применимый комплекс рекомендаций.

3.3 Формирование рекомендаций по повышению уровня компетенций эффективного менеджмента на предприятии

Проведенная оценка восьми сотрудников, управляющих процессом закупки одной из самых важных категорий продукции сети магазинов «Ярче!», показала, что ни одна из ключевых компетенций не может быть оценена на высший балл (экспертный уровень) для всех менеджеров одновременно. По этой причине, список рекомендаций будет включать предложения по повышению уровня выраженности каждой компетенции и составленного комплекса ключевых компетенций эффективного менеджера.

В сформированном комплексе ключевых компетенций эффективного менеджера условно можно выделить группу компетенций, подразумевающих освоение определенного инструментария. В данную группу входят следующие позиции:

- умение составлять оптимистичные и пессимистичные прогнозы (сюда же можно добавить умение их анализировать);
- владение инструментами анализа;
- владение инструментами прогнозирования;
- умение управлять рисками (знание технологий);
- умение планировать ресурсы;
- знание различных направлений в теории мотивации;
- умение проектировать работы;
- знание экономических и управленческих процессов организации;
- знание законодательных актов, стандартов, правил;
- знание документооборота;
- умение организовать свое время;
- владение развитым навыком коммуникации;
- умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов;

- навык управления качеством;
- умение определять ситуации, в которых необходимо вводить корректирующие меры.

В таблице 28 приведено распределение ключевых компетенций по возможным способам развития.

Таблица 28 – Методы развития ключевых компетенций

Метод развития компетенций	Ключевая компетенция
Привлечение преподавателей, наставников, коучей Возможный формат занятий: лекции (теоретическая информация) практики (кейсы, реальные рабочие ситуации, игры) формат ответов на вопросы, сформированные руководителем группы менеджеров (то, что руководитель считает наиболее слабым местом)	Умение составлять оптимистичные и пессимистичные прогнозы
	Владение инструментами анализа
	Владение инструментами прогнозирования
	Технология управления рисками
	Знание направлений в теории мотивации
	Умение проектировать работы
	Знание законодательных актов, стандартов, правил
	Владение навыком коммуникации
Наставничество: привлечение специалистов внутри компании, обладающих хорошим практическим навыком применения компетенции Обмен лучшими практиками: предоставление кейсов менеджерам с последующим совместным разбором их действий и эффективности	Умение анализировать оптимистичные и пессимистичные прогнозы
	Владение инструментами прогнозирования
	Знание экономических и управленческих процессов организации
	Знание документооборота
	Умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов
Умение определять ситуации, в которых необходимо вводить корректирующие меры	

Некоторые компетенции необходимо осваивать обоими методами, поскольку для их применения недостаточно теоретического освоения с несколькими практическими кейсами: применение некоторых компетенций в специфических ситуациях, связанных с закупками свежих фруктов и овощей для розничной продажи, требует освоения определенной логики работы. К таким компетенциям относится, например, владение инструментами прогнозирования (его необходимо подкреплять знаниями о работе с постоянными поставщиками, особенностями работы таможенных служб, лабораторий и складов).

Часть обучений необходимо проводить с определенной

периодичностью. Например, законодательные нормы, стандарты и правила имеют свойство меняться, потому актуализировать знания будет необходимо хотя бы раз в год. То же самое относится к знаниям документооборота: в системе 1С периодически происходят обновления шаблонов и перечней необходимых документов, меняется последовательность операций и оповещаемых о них людей. В случае с документооборотом можно вместо очных обучений составлять подробные и актуальные инструкции, за содержанием которых, тем не менее, также необходимо следить.

Кроме того, метод обмена лучшими практиками подразумевает трансляцию нового эффективного способа (в том числе придуманного непосредственно менеджерами в их работе) как можно раньше. С учетом того, что появление эффективных практик вряд ли можно предсказать и регламентировать, данный вид обучения стоит проводить по мере появления и накопления таких практик.

Сам метод обмена лучшими практиками, наставничество помогает развить другую ключевую компетенцию: стремление делиться знаниями и развивать коллег и подчиненных. Это также связано со стремлением создавать сильную команду, способствует появлению стремления нанимать талантливых и перспективных специалистов.

Отдельная категория компетенций подразумевает работу над собой, либо индивидуальную работу со специалистом. К таким компетенциям относятся следующие позиции:

- умение достигать поставленных целей;
- умение ставить реалистичные цели четко и ясно;
- стремление к саморазвитию и актуализации собственных знаний;
- способность формировать команду, не основываясь на собственных предпочтениях;
- умение пользоваться современными технологиями;
- стремление руководствоваться этическими нормами;
- владение лидерскими качествами;

– понимание потребностей в инновациях, отсутствие страха перед ними, участие в их разработке и применении.

Помощь в освоении современных технологий можно оказывать при помощи подробных инструкций и наличия практических заданий, которые будут повторяться с определенной периодичностью (например, раз в 3 месяца необходимо повторять знание интерфейса применяемых технологий, выполняя практические задания). Кроме того, такие компетенции как стремление к саморазвитию, заинтересованность в сильной команде, стремление к соблюдению этических норм, проявление лидерских качеств, понимание и принятие необходимости инноваций во многом могут быть сформированы соответствующей организационной культурой.

Основываясь на практическом опыте многих организаций с сильной организационной культурой, можно сделать вывод о необходимости привлечения стороннего консультанта для упрощения и ускорения процесса формирования той организационной культуры, которая способствовала бы повышению эффективности деятельности. Данная рекомендация связана с тем, что процесс формирования такой культуры может занять много времени, в его реализации может быть допущено много типовых ошибок, которые было бы возможно избежать, имея в качестве помощника опытного специалиста. Также считается, что сторонний человек может лучше видеть проблемы системы, так как он находится вне ее.

Тогда получается, что развитие части ключевых компетенций во многом зависит от среды в самой организации. Сильная организационная культура также может упрочить институт наставничества, желание делиться знаниями и получать новые. Кроме того, организационная культура может способствовать отбору персонала: на этапе адаптации новых специалистов может происходить отсеивание людей, не разделяющих ценности нового коллектива.

Еще одна группа компетенций предполагает индивидуальную работу менеджера с руководителем или наставником от организации, поскольку

подразумевает наличие хорошего практического опыта реализации части специфических задач в конкретной организации (и даже, зачастую, в том же отделе). К таким компетенциям можно отнести:

- умение принимать решения, в том числе в условиях неопределенности и ограниченности по времени;
- умение побуждать себя и подчиненных (партнеров) к труду, выстраивать мотивацию;
- умение разбираться в людях для выбора оптимального способа мотивации;
- умение делегировать рабочие задачи;
- понимание производственной деятельности компании;
- умение выстраивать систему взаимодействия подконтрольных субъектов и управлять ею;
- умение формировать экстренные и эффективные меры выравнивания процессов в случае отклонений;
- умение удерживать конфликты под контролем руководства.

Важной частью освоения данной группы компетенций является также наличие большого количества практического опыта, поскольку нельзя научиться разбираться в людях, вести переговоры, управлять системой контактов, просто задав несколько вопросов коллегам, у которых данные навыки развиты на высоком уровне. Важно помнить о том, что такого рода компетенции во многом результат многолетнего опыта ответственной работы, а потому их развитие до экспертного уровня может потребовать не один год.

В итоге для развития ключевых компетенций эффективного менеджера было предложено несколько методов со своей спецификой применения:

1. Привлечение сторонних специалистов, консультантов, преподавателей, которые могут обучить менеджеров работе с определенными инструментами, привести практические примеры, отточить знания на реальных кейсах и задачах. Для некоторых компетенций необходимо

сочетание вклада сторонних преподавателей с внутренними специалистами, поскольку последние могут наиболее эффективно познакомить их со спецификой работы в отделе закупок свежих фруктов и овощей. Такими особенностями являются прогнозирование поступлений и потребностей, исходя из практических знаний работы таможенных органов, лабораторий, сюрвейерских организаций, времени транспортировки из различных стран и регионов. Учитывая объем информации, с которой необходимо знакомить менеджеров только в рамках основных ключевых компетенций, можно рекомендовать создание собственного корпоративного университета (какой, например, есть в Группе компаний СИБУР, в компании ЛАМА и во многих других крупных организациях), либо заключение договора с образовательными организациями: частными фирмами, высшими учебными заведениями и т.д.

2. Введение института наставничества – привлечение к обучению и актуализации знаний внутренних специалистов (других менеджеров этого отдела), уровень развитости необходимых компетенций у которых наиболее близок к желаемому. Этот метод в ряде вопросов необходимо поддерживать теоретической базой, которую могут обеспечивать сторонние преподаватели. Стоит принимать во внимание затратность по времени со стороны наставника, поскольку, обучая другого специалиста, он тратит в том числе то время, которое раньше уходило на выполнение его собственного функционала. Правильным стимулом в применении этого метода будет являться введение надбавок за наставничество на тот период времени, когда менеджер тратит большое количество времени на общение с обучающимся.

3. Привлечение внутренних специалистов узких областей для консультирования и проведения обучения/инструктажа. К таким областям относится предоставление понимания производственной/линейной деятельности организации, обучение работе с информационными базами и системами, бумажным/электронным документооборотом, внутренними регламентами в части охраны труда, промышленной безопасности, стандартов

качества, юридической составляющей проверок контрагентов и договоров с ними. В таком случае возможно привлекать технолога, юриста, специалиста по кадрам, по безопасности труда, специалиста по информационным системам и электронному документообороту и т.д.

4. Внедрение обмена лучшими практиками среди менеджеров отдела закупок свежих фруктов и овощей. Данный метод не является наставничеством как таковым, но предполагает распространение информации о собственных находках, упрощающих выполнение функционала. Передача данных знаний не требует много времени, но может внести свой вклад в экономию времени остальных менеджеров. В части работы в отделе закупок фруктов и овощей это может иметь огромное значение, поскольку компании всегда требуются новые контракты с ранее не охваченными поставщиками. Поскольку основная нагрузка на менеджеров по закупке приходится на переговорные процессы с существующими поставщиками, контроль поставок, их качества, ведение претензионной работы, времени на поиск новых поставщиков почти не остается. Появление временного резерва позволит направлять больше ресурсов на данную задачу.

5. Внедрение корпоративной культуры, способствующей развитию части компетенций, которые человек воспитывает в себе сам. К таким компетенциям относится стремление к самообучению, к передаче знаний, к соблюдению этических норм. Также это планирование своего рабочего времени, постановка целей, решение конфликтов (методы которых во многом зависят от обстановки в коллективе), развитие лидерских качеств.

6. Предоставление обратной связи и возможности наработки профессионального опыта – еще один метод, позволяющий развивать такие компетенции, которые появляются только со временем при условии, что у менеджера была возможность работы в определенных ситуациях, требующих их вовлечения. К таким компетенциям относятся способность разбираться в людях, подбирать методы их мотивации, определять эффективные меры по ликвидации отклонений процесса от желаемых параметров и прочее.

Экспертным путем были сформированы затраты на реализацию данных мер в годовой перспективе. Реализация данных расчетов приведена в Приложении Л.

Таким образом, в данной главе было проведено описание деятельности компании ООО «Камелот-А» как части Группы КДВ, занимающейся производством и реализации продуктов питания, в том числе снеков и выпечки. Компания ООО «Камелот-А» владеет сетью магазинов «Ярче!» и активно развивается, увеличивая количество супермаркетов до 30 в месяц. Вместе с тем, ее финансовое положение можно назвать рискованным, поскольку компания уже 3 отчетных периода работает в убыток, а имущество полностью финансируется за счет краткосрочных обязательств. Были предложены мероприятия по реализации сильных сторон и возможностей внешней среды, а также по минимизации влияния слабых сторон и угроз.

Проведена оценка эффективности деятельности менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей (совместно с руководителем разработана анкета оценки эффективности деятельности), также оценен уровень выраженности ключевых компетенций входящих в сформированный ранее комплекс. На основе проведенных оценок показано наличие связи эффективности деятельности с развитостью компетенций эффективного менеджера.

Определены методы, с помощью которых возможно осуществлять развитие ключевых компетенций. К таким методам отнесены: обучение сторонним преподавателем, наставничество, распространение лучших практик, формирование корпоративной культуры, привлечение внутренних специалистов. Сформированы рекомендации по увеличению уровня выраженности ключевых компетенций у менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей в сети магазинов «Ярче!». Сформирована предположительная величина расходов на реализацию указанных мер в рамках отдела закупок свежих фруктов и овощей сети магазинов «Ярче!».

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ81	Смирнова Анастасия Александровна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>В отделе закупок в одном кабинете работает 4 человека. Рабочие места постоянны и включает основное и вспомогательное оборудование (компьютер, принтер, сканер и копировальный аппарат) и оснастку (стол, стул, шкаф, тумбу). Одна система освещения, отопления, кондиционирования. Каждые полгода осуществляется проверка безопасности рабочего места. Освещение обеспечено двумя лампами дневного света, все рабочее пространство равномерно освещено; уровень шума и электромагнитных полей допустимы; в офисе находятся 8 одновременно работающих электроприборов, их исправность подтверждается полугодичными проверками, риски пожаров сведены к минимуму.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ГОСТ Р 12.4.026-2001 Система стандартов безопасности труда. Цвета сигнальные, знаки безопасности и разметка сигнальная. Назначение и правила применения. Общие технические требования и характеристики. Методы испытаний ГОСТ Р 54350-2011 Приборы осветительные. Светотехнические требования и методы испытаний ГОСТ Р 55392-2012 Приборы и комплексы осветительные. Термины и определения ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. ГОСТ 12.1.006-84 Электромагнитные поля радиочастот</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения 	<p>ООО «Камелот-А» характеризуется следующими показателями внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры по отношению к персоналу прописаны в коллективном договоре; – безопасность труда обеспечивается проверками условий труда с периодичностью в полгода,
---	---

<p>квалификации;</p> <ul style="list-style-type: none"> – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>инструктажами и тренировочными эвакуациями;</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие трудовых ресурсов осуществляется через систему программ дополнительного образования, повышения квалификации, переподготовки, кадрового резерва; – система социальных гарантий состоит из двух частей: указанных в ТК РФ и прописанных в коллективном договоре (диспансеризация, выплаты в честь юбилея, рождения, в случае смерти близких родственников и пр.); <p>существует система оказания помощи работникам в критических ситуациях (смерть близкого родственника, болезнь, пожар, иное бедствие) – единовременная выплата.</p>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Внешняя социальная ответственность выражается в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды посредством корпоративного волонтерства и совместного с федеральным бюджетом финансирования экологических программ; – поддержание грантами и совместным финансированием с коммерческими организациями, федеральным и местным бюджетами социальных программ по поддержке программ по развитию спорта
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Правовые нормы трудового законодательства охватывают обеспечение безопасности труда (федеральный закон “Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний”, “О службе охраны труда”, “О Федеральной инспекции труда” и др.), социальных гарантий (Трудовой и Гражданский Кодексы РФ).</p> <p>Внутренние нормативные документы представлены Положением о службе охраны труда, Программой проведения вводного инструктажа по охране труда, Положением об охране труда, трудовыми договорами и коллективным трудовым договором, Положением о дополнительном образовании работников.</p>

Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Рисунок 12 – Компоненты социальной ответственности Таблица 29 – Структура стейкхолдеров ООО «Камелот-А» Таблица 30 – Бюджет мероприятий социальной ответственности

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Смирнова А.А.		

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

В 80-е годы XX века в международной практике появилось такое понятие как корпоративная социальная ответственность, объединяющее стандарты в различных областях управления организацией: политика отношений с работниками, корпоративная этика, охрана окружающей среды и т.д. В современной России мероприятия КСО становятся неотъемлемой частью любой организации, а наличие политики социальной ответственности и ее исполнение начинают оказывать влияние на общую оценку деятельности компании [85]. Под корпоративной социальной ответственностью понимается:

- совокупность направлений политики и действий, учитывающих интересы стейкхолдеров, принимающих ответственность за влияние на заказчиков, поставщиков, работников, местные сообщества и проч.;
- выходящее за рамки законодательства обязательство соблюдать правовые аспекты своей деятельности, а также принимать меры по благотворному влиянию на жизнь стейкхолдеров;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Обобщая вышесказанное, корпоративная социальная ответственность – это концепция, в рамках которой организация добровольно берет на себя дополнительные обязательства по улучшению качества жизни стейкхолдеров, помимо соблюдения законов и качественного выполнения своей основной деятельности.

Для анализа программ корпоративной социальной ответственности необходимо изучить ее уровни (рисунок 12) [86].

Первым уровнем социальной ответственности является ее экономическая ответственность – добросовестное исполнение своих экономических функций: удовлетворение потребностей потребителей и извлечение прибыли.

Под правовой ответственностью понимается способность организации удовлетворять требованиям общества, в котором ведется деятельность, закрепленным в правовых нормах.

Этический уровень социальной ответственности заключается в удовлетворении помимо законодательных норм общества норм его морали.

Филантропический уровень подразумевает добровольное участие организации в реализации социальных программ, направленных на улучшение благосостояния общества.

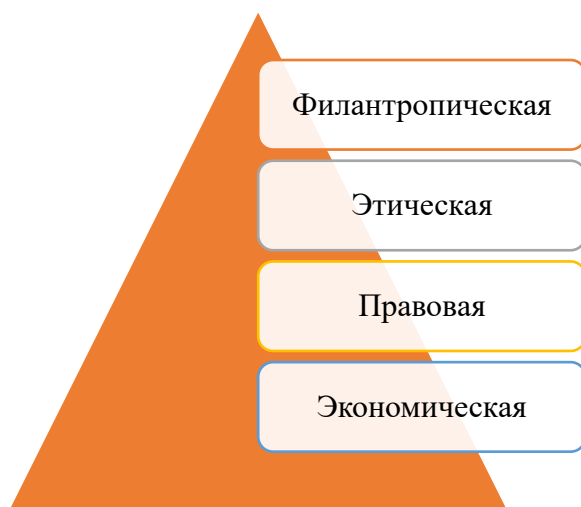


Рисунок 12 – Компоненты социальной ответственности

На данных уровнях проводятся мероприятия по улучшению качества жизни стейкхолдеров. Стейкхолдеры – это заинтересованные стороны, на которые организация оказывает прямое или косвенное влияние. Выделяют внутренних и внешних стейкхолдеров. Внутренние стейкхолдеры – те, что находятся во внутренней среде организации: топ-менеджмент, работники. Внешние стейкхолдеры – стейкхолдеры, находящиеся во внешней среде организации: акционеры, инвесторы, потребители, поставщики, местные сообщества и т.д [87].

Кроме того, по направлению влияния на стейкхолдеров выделяют прямых и косвенных. К прямым относятся потребители, сотрудники, топ-менеджмент и т.д. К косвенным – контактные аудитории, государство, экологические организации.

Программа социальной ответственности – это совокупность

мероприятий и элементов, пошаговое выполнение которых способствует реализации социальной ответственности Организации. К элементам таких программ можно отнести [86]:

- благотворительные пожертвования (адресная помощь в денежной и натуральной форме, выделяемая для осуществления социальных программ);
- социальные инвестиции (инвестиции в социально одобренные проекты, к которым не применяется нормальная рыночная доходность);
- эквивалентное финансирование (адресная помощь в форме совместного финансирования бизнесом, государством и некоммерческими организациями социальных программ);
- денежные гранты (адресная помощь, связанная с основными целями компании, при которой выделяются денежные средства на реализацию каких-либо социальных программ);
- корпоративное волонтерство (добровольное участие сотрудников организации в работе на благо местных сообществ);
- социально значимый маркетинг (финансовая адресная помощь, выраженная в направлении на реализацию социальных программ процента от продаж);
- социально-ответственное поведение (разнонаправленные инвестиции, основанные на принципах этического поведения).

В Российской Федерации бизнес придерживается ряда стандартов, представленных ниже:

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;
- Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000;
- GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности;

– SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Таким образом, социальная ответственность – это состоящая из различных уровней ответственности совокупность мероприятий, формирующих программу социальной ответственности, затрагивающих интересы стейкхолдеров Организации и добровольно ею реализуемых. Программы, состоящие из различных элементов, и действия организации регулируются рядом официальных стандартов, используемых не только в масштабе России, но и в масштабе мирового сообщества. Наличие программ социальной ответственности не только соответствует цели и стратегии рассматриваемой Организации, но также способствует решению поставленных задач и повышению уровня конкурентоспособности.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Социальная ответственность включает реализация программ внешней (направленные во внешнюю среду организации: общество, местные сообщества, инвесторы, поставщики, клиенты, средства массовой информации, государство) и внутренней (направленные во внутреннюю среду организации: работники, менеджмент) социальной ответственности.

К внутренней социальной ответственности относят [85]:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально-значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование;
- развитие трудовых ресурсов;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Ко внешней социальной ответственности можно отнести [86]:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;

- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями.

Анализ будет проводиться в несколько этапов [85]:

1. Определение стейкхолдеров организации ООО «Камелот-А».
2. Определение структуры программ КСО ООО «Камелот-А».
3. Определение затрат на программы КСО ООО «Камелот-А».
4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций ООО «Камелот-А».

Целью компании ООО «Камелот-А» является предоставление клиентам возможности приобретать свежие продукты на завтрак, обед и ужин в наших магазинах шаговой доступности. Стратегией компании является расширение количества супермаркетов и регионов присутствия с сохранением качества реализуемых продуктов и предоставляемого сервиса [86].

Структура стейкхолдеров представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Структура стейкхолдеров компании ООО «Камелот-А»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Покупатели продукции	Население регионов присутствия
Поставщики продукции	Семьи работников компании
Работники компании	Органы региональной власти
Менеджмент компании	Экологические организации
Руководство Группы КДВ	Средства массовой информации
Производственные работники компаний Группы КДВ	
Конкурирующие сети магазинов	
Арендодатели помещений под супермаркеты	

Для указанной организации характерно преобладание прямых стейкхолдеров над косвенными. Их влияние проявляется в следующем: покупатели, выбирая в качестве поставщика продуктов питания магазины «Ярче!», приносят доход, покрывающий затраты на приобретение и реализацию продукции, аренду помещений и проч. Кроме того, зачастую покупатели выступают трансляторами при формировании имиджа розничной

сети: они отзываются положительно или негативно о продукции магазина, его ассортименте и ценах в кругу знакомых, на Интернет-площадках. Они заинтересованы в доступной, качественной и разнообразной продукции, приятном обслуживании, чистом помещении магазинов, хорошем расположении продуктовых точек.

Поставщики обеспечивают ассортимент продукции на полках магазинов, а также определенный ценовой уровень реализуемых продуктов. Поставщики заинтересованы в заказах компании, ее платежеспособности, в принятии 100% поставляемой продукции без штрафов и задержек платежей. Кроме того, каждый работник организации обеспечивает оперативное выполнение существующих задач, достижение поставленных целей, функционирование организации. Их интерес состоит в стабильности рабочего места, высокой и стабильной заработной плате, хороших условиях труда.

Менеджмент компании ООО «Камелот-А» обеспечивает принятие управленческих решений, способствующих достижению тактических целей и движению к стратегическим целям. Они заинтересованы в прибыльности компании, распространении магазинов сети на большой территории. Руководство КДВ Групп оказывает финансовую поддержку деятельности компании и заинтересовано в ее прибыльности и в возможности реализовывать свою продукцию через сеть магазинов «Ярче!». Производственные работники компаний КДВ Групп обеспечивают сеть магазинов «Ярче!» товарами, не представленными в других торговых точках. Кроме того, сами работники в том числе зависят от объемов реализации компании «Ярче!», поскольку в том числе эти объемы обеспечивают наличие рабочих мест для них.

Конкурентные сети магазинов влияют на ассортимент предлагаемой продукции и уровень цен, поскольку сеть магазинов «Ярче!» ставит своей целью обеспечение наиболее доступных цен среди конкурентов. Кроме того, конкурирующие сети могут влиять на уровень контроля качества на входе продукции – в случае, если качество их товаров в чем-то выше качества

товаров в супермаркетах «Ярче!», происходит ужесточение контроля со стороны технологов. Арендодатели помещений заинтересованы в развитии сетей магазинов и в постоянстве их местоположения. В то же время они влияют на величину административных расходов организации и могут косвенно влиять на величину наценки.

Косвенные стейкхолдеры, к которым относится местное население, влияют на стратегию выбора мест открытия новых супермаркетов, поскольку это может способствовать переводу данных групп людей из разряда косвенных стейкхолдеров в разряд прямых: в качестве покупателей товаров или работников. Семьи работников компании также находятся в некоторой зависимости от ООО «Камелот-А», поскольку заработная плата их членов семьи влияет на их уровень жизни. Органы региональной власти и государство получают налоги, а также действующие рабочие места. Они заинтересованы в развитии компании, поскольку это приведет к снижению безработицы и росту уровня доходов. Вместе с тем, это также может способствовать росту поступлений в бюджет от налога на прибыль, налога на добавленную стоимость и налога на доходы физических лиц.

Экологические организации могут рассматриваться в качестве заинтересованных лиц, поскольку супермаркеты закупают продукцию у животноводческих ферм, птицефабрик и молочных производств, которые могут оказывать определенное негативное влияние на окружающую среду. Средства массовой информации рассматривают деятельность сети магазинов как инфоповод и могут оказывать воздействие на репутацию компании.

Портрет социальной ответственности Организации можно составить посредством описания структуры программ, реализуемых в процессе деятельности. Данные программы направлены на взаимодействия со стейкхолдерами, информация о них представлена в Приложении М.

Указанные мероприятия в основном направлены на работников и их семьи, часть, включающая корпоративное волонтерство и спонсирование спортивных мероприятий также помимо прочего, помогают формировать

сплоченность в коллективе и лояльность к организации. Присутствует сотрудничество с прямыми и косвенными стейкхолдерами, в основном все программы оказывают влияние на население, большая часть программ, прописана в коллективном трудовом договоре, поскольку касается работников. В части программ предполагается взаимодействие со средствами массовой информации для создания положительного образа Организации.

Бюджет описанных выше мероприятий приведен в таблице 30.

Таблица 30 – Бюджет мероприятий корпоративной социальной ответственности

№	Мероприятие	Ед. изм.	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Участие работников в ежегодных субботниках (майские праздники)	Тыс. руб.	100 (60 работников, 8 часов)	100
2	Спонсирование спортивных и культурных мероприятий	Тыс. руб.	400 (экспертная оценка)	1 200
3	Обеспечение дополнительного образования и курсов повышения квалификации работникам	Тыс. руб.	450 (15 тыс. на человека, 30 человек за 1 полугодие)	900
4	Обеспечение стабильных выплат конкурентной заработной платы, рост которой происходит с ростом стажа	Тыс. руб.	200 000 (экспертная оценка) в месяц	2 400 000
6	Оказание содействия в организации и проведении празднования Нового года и 8 марта, обеспечение подарками детей сотрудников	Тыс. руб.	300	300
		Тыс. руб.		ИТОГО: 2 412 500

Вышеописанная программа соответствует целям и стратегии ООО «Камелот-А». В большей степени мероприятия программы направлены на развитие человеческого капитала компании и повышение лояльности к работодателю. Кроме того, реализация элементов программы вовлекает компанию в заботу о благосостоянии общества в виде поддержания порядка на улицах, популяризации спорта и культурных событий. В программе

преобладает внутренняя КСО (деятельность, затрагивающая сотрудников, проводится в 83% мероприятий). Вместе с тем, практически все элементы одновременно влияют и на персонал компании, и на внешних стейкхолдеров: участие работников в субботниках, все меры по поддержанию благосостояния персонала оказывают воздействие на их семьи. Указанные мероприятия также отвечают интересам стейкхолдеров. Можно вводить маркировки на часть ассортимента, который является уникальным и представленным только в сети магазинов «Ярче!» с тем, чтобы определенную часть маржи можно было направить на улучшение условий труда, промышленной безопасности, обеспечение средствами индивидуальной защиты и т.д.

Реализуя указанные мероприятия, компания создает собственный имидж благонадежного партнера и привлекательного работодателя. Если компания также разработает и внедрит мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, этот эффект будет увеличен многократно. Учитывая те затраты, которые компания несет в настоящий момент на реализацию программы корпоративной социальной ответственности, и эффект, который это оказывает на формирование ее имиджа, можно говорить об эффективности вложений. Разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, возможно, будет требовать даже больше вложений.

Таким образом, нами были рассмотрены стейкхолдеры компании ООО «Камелот-А», которой принадлежит сеть магазинов «Ярче!». Описана программа корпоративной социальной ответственности, существующая в организации. Были оценены затраты на претворение в жизнь мероприятий программы. Сделаны выводы по соответствию программы КСО целями и стратегии компании, ее внутренней направленности, степени удовлетворения интересов стейкхолдеров. Также высказано мнение об адекватности затрат на реализацию КСО и предложены рекомендации по ее дополнению.

Заключение

Изменения, произошедшие в экономике России, оказали существенное влияние на многие сферы жизни населения, ведение хозяйственной деятельности, требования к рабочим, служащим и менеджерам. Компетентностный подход, появившийся в России в сфере высшего образования, распространяется в область регулирования трудовых отношений. Появляется потребность в определении понятия «эффективный менеджер», которое можно дать в том числе через призму набирающего популярность компетентностного подхода.

В рамках данной работы был сформирован комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера и предложены методы оценки степени развитости данных компетенций для их использования при назначении на должность и оценке деятельности. Проведена апробация данного комплекса в отделе закупок свежих фруктов и овощей компании ООО «Камелот-А» и предложен комплекс мер по развитию ключевых компетенций в менеджерах по закупкам.

В первой части работы было проведено исследование литературных источников, сформированы основные понятия компетентностного подхода «компетенция» и «компетентность». Обзор типологий менеджеров показал, что существующие классификации часто содержат в себе несколько схожих типов менеджеров (таких как диктатор, патерналист, демократ и либерал), однако часто существенно различаются в зависимости от подхода и личного опыта автора. Эффективный менеджер в таких типологиях встречается редко, однако его описание в литературе вне сформированных типологий встречается чаще и более проработано. Изучение характеристик эффективного менеджера, которые приводятся как учеными-классиками, так и современными известными фигурами в мире коучинга и консалтинга, а также исследование ожиданий рынка от эффективного менеджера позволило выделить ряд характерных и часто встречающихся черт, которые с наибольшей вероятностью описывают

эффективного менеджера. К ним относятся навыки в управлении собой, коллективом, заинтересованность в результатах компании и расширении собственных знаний.

Во втором разделе работы были проанализированы методы формирования модели компетенций. Те методы, которые могли быть применены при формировании универсального комплекса компетенций эффективного менеджера, требовали значительных временных, информационных и финансовых затрат. В качестве решения было предложено рассмотреть профессиональные стандарты для руководящих должностей с целью выявить наиболее часто повторяющиеся компетенции. Полученные компетенции были дополнены перечнем черт, необходимых для реализации основных функций управления, а также составленным ранее портретом эффективного менеджера. Также были рассмотрены существующие методы оценки персонала с целью выявить те способы, которые могли бы позволить проводить оценку менеджеров на предмет выраженности требуемых компетенций. В результате анализа были выявлены методы, которые теоретически возможно преобразовать таким образом, чтобы получать объективную оценку сотрудников на руководящих должностях.

В третьей части работы было проведено описание деятельности компании ООО «Камелот-А». Проведена оценка эффективности деятельности менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей, также оценен уровень выраженности ключевых компетенций, входящих в сформированный ранее комплекс. Показано наличие связи эффективности деятельности с развитостью компетенций эффективного менеджера. Определены методы, с помощью которых возможно осуществлять развитие ключевых компетенций. Сформированы рекомендации по увеличению уровня выраженности ключевых компетенций у менеджеров по закупкам свежих фруктов и овощей в сети магазинов «Ярче!».

Список публикаций студента

1. Смирнова А.А., Антонова И.С. Модификация матрицы БКГ для оценки портфеля проектов компании // *Beneficium* научное периодическое сетевое издание. – 2020. – С. 21-29.
2. Смирнова А.А., Никулина И.Е. Комплекс компетенций, необходимых эффективному менеджеру // Сборник XXVIII Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире» Город Гатчина. – 29 мая 2020, с. 32-38, №5.
3. Никулина И. Е., Смирнова А. А. Анализ опыта применения эффективного контракта в высших учебных заведениях России и мира // *Московский экономический журнал*. – 2019. – №. 11.
4. Брайченко А. А. Исследование трактовок компетенций эффективного менеджера // *Идеи и проекты молодежи России*. – 2019. – С. 5-10.
5. Брайченко А. А., Баннова К. А. Оценка последствия создания КГН для российских групп компаний // *Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине*. – 2017. – С. 375-378.
6. Брайченко А.А. Учет степени депрессивности при построении социально-эффективной модели налогообложения // *Материалы Международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Научная сессия ТУСУР–2017»*, посвященной 55-летию ТУСУРа. – 2017. - №7. – С. 38-40.
7. Брайченко А.А. Оптимизация налоговой нагрузки на малый бизнес // *Школа В.Д. Новодворского: Материалы XI международной научно-практической конференции молодых ученых, студентов и магистрантов/ под.ред. Е.Н. Щетинина, Т.Д. Чугаевой*. – Барнаул: ООО «Палитра», 2017. – 170 с.
8. Брайченко А.А. Анализ показателя депрессивности по регионам России // *Международный экономический симпозиум — 2017: Материалы международных научных конференций 20–21 апреля 2017 г.: Международной*

конференции молодых учёных-экономистов «Развитие современной экономики России», IV международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие: общество и экономика», IV международной научной конференции: Соколовские чтения «Бухгалтерский учёт: взгляд из прошлого в будущее» / Ред. колл.: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. — СПб.: Скифия-принт, 2017. — 676 с.

9. Баландина А.С., Баннова К.А., Брайченко А.А. Создание и функционирование особых экономических зон в развивающихся зарубежных странах // Проблемы учета и финансов. – 2016. – №.3(23) - С.49.

10. Баландина А.С., Баннова К.А., Брайченко А.А. Зарубежный опыт создания особых экономических зон в развитых странах // Проблемы учета и финансов. – 2016. – №.3.

11. Chistyakova N. et al. Influence of social-economic institutions on innovative environment development: Russian case study // SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2016. – Т. 28.

12. Брайченко А. А., Зайцева В. В. Продвижение бренда. Технология нейминга // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный. – 2016. – С. 38.

Список источников

1. Байденко, В.И. Стандарты в непрерывном образовании: концептуальные, теоретические и методологические проблемы. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. 1999 г. – 296 с.
2. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. – Наукова думка, 1990.
3. Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley.
4. G. Cheetham, D. Chivers. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html>.
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент. – Питер, 2004.
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения //М.: Фаир-пресс. – 1998. – Т. 288. – С. 2.
8. Европы С. Симпозиум по теме «Ключевые компетенции для Европы»: док. DECS/SC/Sec (96) 43. – 1996.
9. Ефремова, Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание – М.: Национальное образование, 2012. – С. 24.
10. Завалкевич Л. Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 1. Ситуация управления. //Мультимедийное издательство Стрельбицкого. – 2015.
11. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
12. ITIL Continual Service Improvement, Словарь терминов ITIL версия 1.0,

29 июля 2011. Электронная версия. Режим доступа: http://wikiitil.ru/books/ITIL_2011_Glossary_v2.0_Russian.pdf (дата обращения: 01.10.2018).

13. Как в компаниях используется модель компетенций [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925> (дата обращения: 01.10.2018).

14. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента //М.: Кнорус. – 2009.

15. Кувшинов Д. Должностная инструкция руководителя, или «Управленческая восьмёрка»//ООО «Написано пером» - 2014.

16. Ладанов И. Ю. Практический менеджмент: учебник //М.: Изд-во «Ника». – 2009.

17. Лири-Джойс Д. Вдохновляющий менеджер. – 2009.

18. Лопатникова С. общеэкономический и экономико-математический объяснительный словарь [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://slovarlopatnikov.ru/slovar/m/manevrennost-plana-gibkost-plana/>(дата обращения: 15.01. 15). – 2015.

19. Международный стандарт СЕI ИЕС 50 (191). Глава 191. Надежность и качество услуг.[ОСТ 45.127-99].

20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. МЕНЕДЖМЕНТА //Дело. – 1992.

21. Овчинников А. В. О классификации компетенций //Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – №. 4.

22. Пирсон Б. МВА в кармане: практическое руководство по развитию ключевых навыков управления/Барри Пирсон, Нил Томас; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013, 334 с.

23. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] / Дж. Равен. – М.: КО-ГИТО ЦЕНТР, 2002.

24. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479с.. 1999.

25. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе [Текст] / пер. с англ. М.: НИРРО, 2010. - 379 с. ISBN: 5-98293-066-0 (рус.)

26. Стили руководства [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://d3tvpjako9ywy.cloudfront.net/blog/content/uploads/2016/05/Which_Leadership_Styles_is_Right_for_You_RU-01.jpg?av=7a85cd14182598eadc2f87675b0eda5c (дата обращения: 08.12.2018).

27. Терминологический словарь по строительству на 12 языках (ВНИИИМ Госстроя СССР).

28. Троянская С.Л. Основы компетентного подхода в высшем образовании: учебное пособие. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2016. – 176 с.

29. Хомский, Н. Аспекты теории синтаксиса, пер. В.А. Звегинцева. М., Изд-во МГУ, 1972.

30. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. Стенограмма обсуждения доклада А.В. Хуторского в РАО [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Эйдос: Интернет-журнал. 2002. 23 апр. Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423-1.htm>.

31. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2.

32. Чошанов, М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения: метод. пособие. М.: Нар. Образование, 1996. 93 с.

33. Чуланова О. Л. Актуальность компетентного подхода в управлении персоналом //Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №. 5 (24).

34. Шишов С. Е. Подготовка высококвалифицированных научных кадров в России и «утечка мозгов» //Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет им. ВП Горячкина». – 2010. – №. 4.

35. Эльконин Б. Д. Понятие компетентности с позиций развивающего обучения //Современные подходы к компетентностно ориентированному образованию. – 2002. – Т. 7.

36. Эффективный менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://mai.ru/education/fpk/effect_manag/ (дата обращения: 08.12.2018).
37. Энциклопедия С. Электр. ресурс //Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/34494>. – 2000.
38. Исторический словарь галлицизмов русского языка. - М.: Словарное издательство ЭТС http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm . Николай Иванович Епишкин epishkinni@mail.ru. 2010.
39. Толковый словарь Ушакова. Д.Н. Ушаков. 1935-1940.
40. Словарь терминов ITIL версия 1.0, 29 июля 2011 г.
41. Терминологический словарь по строительству на 12 языках (ВНИИИС Госстроя СССР).
42. Справочник технического переводчика. – Интент. 2009-2013.
43. Экономика. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000.
44. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь/под ред //БА Райзберг. – 2010.
45. Философский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.
46. Философская Энциклопедия. В 5-х т. — М.: Советская энциклопедия. Под редакцией Ф. В. Константинова. 1960—1970.
47. Геологический словарь: в 2-х томах. — М.: Недра. Под редакцией К. Н. Паффенгольца и др.. 1978.
48. Большой словарь иностранных слов.- Издательство «ИДДК», 2007.
49. Философский словарь — М.: Палимпсест, Издательство «Этерна». Андре Конт-Спонвиль. 2012.
50. Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.
51. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: НИРРО, 2005.

52. Ерофеев А. К., Базаров Т. Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – №. 4.

53. «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23).

54. «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта» (приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н).

55. «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (приказ Минтруда РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н).

56. Позолотина Е. И. Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия // Управленец. – 2018. – Т. 9. – №. 6.

57. Иванова С.В. Методы оценки профильных компетенций // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. 2002. № 12. С. 27–31.

58. Пахлова И. В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Вестник евразийской науки. – 2014. – №. 5 (24).

59. Масалимова А. Р. Модель компетенций современного наставника // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – №. 8.

60. Митрофанова А. Ю. и др. Опыт разработки моделей компетенций студентов управленческого профиля // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – №. 1.

61. Компетенции как элемент системы управления бизнесом [Электронный ресурс]: KPIlib (URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=422>) Дата обращения: 17.12.2019.

62. Картушина Е. Н. Особенности построения модели компетенций в организации // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №. 7-8.

63. Иванов И. Н., Лукьянова Т. В. Разработка модели компетенций: подходы и реализация //Вестник университета. – 2019. – №. 1.

64. Прохорова М. В., Ларина А. Л. Разработка целостной модели компетенций медицинского представителя методом репертуарных решёток //Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2017. – Т. 23. – №. 2.

65. Прохорова М. В., Ежова А. С. Сравнительный анализ методов разработки моделей компетенций //Вестник Нижегородского университета им. НИ Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2012. – №. 2 (26).

66. ФГОСВО – Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования [Электронный ресурс]: Профессиональные стандарты. URL: <http://fgosvo.ru/docs/101/69/2> (дата обращения 20.03.2020).

67. Чистякова Н.О. Менеджмент. Учебное пособие для слушателей профессиональной переподготовки по направлению «Экономика и управление на предприятии». – Томск, 2007.

68. Егоршин А. П. Управление персоналом. – ОЛМА Медиа Групп, 2003.

69. Черниковская М. В., Молькин А. Н. Методы оценки эффективности работы персонала в некоммерческой организации //Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. – 2015. – С. 281-284.

70. Попова Е. А., Ибрагимова М. Х. Оценка персонала как необходимый элемент системы стратегического управления университетом //Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – №. 2 (108).

71. Киселева М. Н. Оценка персонала. – " Издательский дом"" Питер""", 2015.

72. Суханова И. М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка //Кадровые решения. – 2007. – №. 4. – С. 129-135.

73. Шевцова Е. С., Слепенко Е. Д. Инновационный подход к деловой оценке персонала // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. – 2015. – С. 287-289.

74. Васильцова Л. И., Александрова Н. А. Кадровые риски в системе оценки персонала организации //Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – 2015. – №. 4. – С. 72-80.

75. Бунеев Д. И., Елагина А. А., Пронская О. Н. Технология "360 градусов" как эффективный метод оценки персонала в современных организациях //Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. – 2019. – С. 58-61.

76. Анашкина П. Ж., Шершнева П. С., Сычева Э. В. Современные тенденции подбора и отбора персонала // Молодежь и системная модернизация страны. – 2019. – С. 32-35.

77. Абдуллина А. Р. Выбор методов оценки при подборе персонала //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – №. 3-2.

78. Фоминых А. С. Методы современного рекрутинга //Состав редколлегии. – С. 147.

79. Чуланова О. Л., Ковалев Д. Е. Комплексная оценка управленческого персонала государственных гражданских служащих с применением технологии ассесмент-центр в ХМАО //Материалы Ивановских чтений. – 2019. – №. 1. – С. 29-39.

80. Никулина И. Е., Смирнова А. А. Анализ опыта применения эффективного контракта в высших учебных заведениях России и мира //Московский экономический журнал. – 2019. – №. 11.

81. Методические указания по оформлению отчета [Электронный ресурс]: Корпоративный портал Томского политехнического университета. URL: <http://portal.tpu.ru/SHARED/n/NVSH/students1> (дата обращения: 20.02.2020).

82. КДВ групп // Википедия. [2020—2020]. Дата обновления: 27.02.2020. URL: <https://ru.wikipedia.org/?oldid=105369830> (дата обращения: 27.02.2020).

83. КДВ Групп [Электронный ресурс]: Официальный сайт. URL: <http://kdv-group.com/ru> (дата обращения: 27.02.2020).

84. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – Гардарики, 2002.

85. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность //Экономический журнал. – 2014. – №. 4 (36).

86. Черепанова Н. В. Корпоративное гражданство и корпоративная социальная ответственность: особенности реализации //Молодой ученый. – 2015. – №. 12. – С. 519-521.

87. Социальная ответственность: Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2018. – 21 с.

88. Коротков Э. М., Александрова О. Н., Антонов С. А. Корпоративная социальная ответственность //М.: Юрайт. – 2013.

89. Официальный сайт «Ярче!» [Электронный ресурс]. URL: <https://ярче.рф/> (дата обращения: 08.05.2020).

Приложение А
(справочное)

**Methods of formation, estimation and development of key
competencies complex of an effective manager**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ81	Смирнова А.А.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д. э. н.		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Чайка Ю.А.			

2.2 Formation of key competence complex of an effective manager

We considered 28 professional standards for management positions in 12 fields in order to understand the possibility of using competencies from Federal educational standards for formation of key competence complex of an effective manager. Each competence list from each standard are given in appendices 2-22. Table 18 shows the list of fields and management positions, that were considered in the research [66].

Table 18 – List of analyzed standards

Field	Position
aviation	Head of Design Center
	Director of logistics Department
	Head of Settlement Department
	Head of the department for the development of aircraft equipment
	Head of After Sales
Railway transport	Head of the railway station
	Head of the repair and technological section
	Head of the railway station
Healthcare	Chief State Sanitary Doctor
	Head of pharmacy organization
	Head of Technology
Art	Chief curator of museum valuables
	General producer
IT	Head of Computing Center
	Sales Manager for Typical Information and Communication Systems
	Software Development Team Leader
Forestry	Chief Hunter
Education	Professor
Sport	Head of a sports facility
Construction and Housing	Head of Waste Management
	Head of Housing Management
	Head of the water treatment plant
	Director of Construction Organization
Economic	Director of Marketing
	Chief Business Analyst
	Chairman of the Board of Securities
	Head of Risk Management Sector Department
Law	Head of Antitrust Practice

The study of these standards has shown that there are few competencies describing specialist as a manager: most competencies mention some specific professional skills. You may find the most common competencies in figure 11.

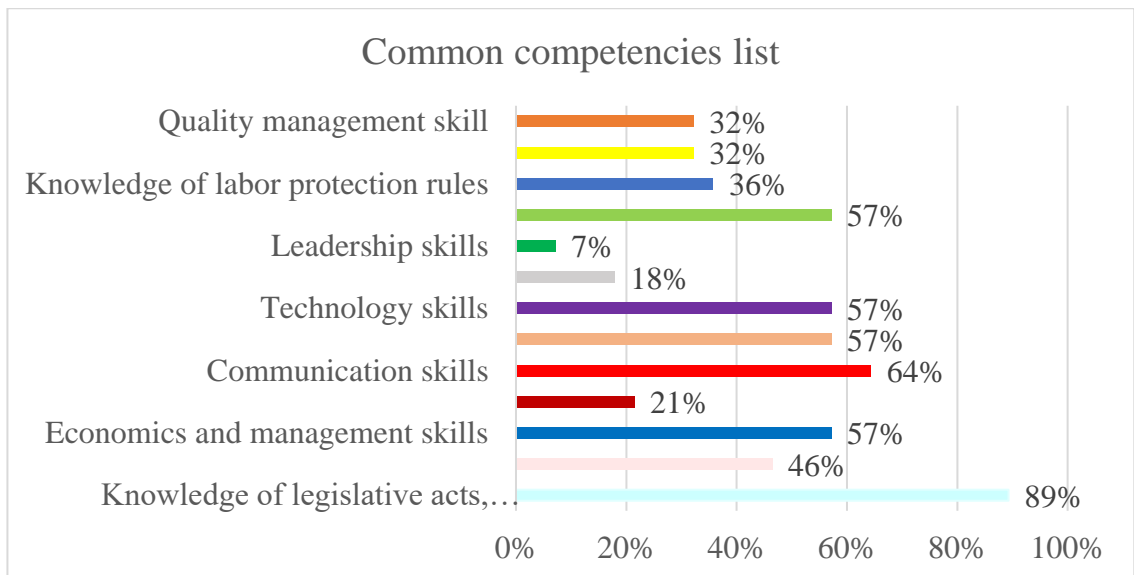


Fig. 13 – Common competences list

As we can see from the figure, in 89% of cases manager has to know the legal framework, requirements and regulations in his professional field. In 64% of cases, the manager should have communication skills (oral, written, negotiating, communicating with superiors and subordinates). In 57% of the standards it was necessary to be able to use a workflow system in the organization, be able to implement the achievements of science and technology used in the organization, adhere to ethical standards and understand economic and managerial processes. The requirement of at least a basic understanding of personnel processes is presented to only 46% of the management positions. One third of the standards mention knowledge of requirements in the field of labor protection, quality management and risk management. It is important that leadership qualities, decision-making ability and delegation skills are mentioned in less than 20% of cases.

This list of competencies largely, but not entirely, describes an effective manager. During the study of professional standards, it became obvious that a detailed list of competencies is primarily associated with the object of management. In order to form a complex of competencies of an effective manager without reference to the field of activity, it is necessary to find the basis on which any manager relies.

Such a base underlying the work of any manager can become a functional approach. In classical management theory, it is considered that the manager

implements the following management functions: planning, organization, coordination, motivation, control and organizational culture. However, in some sources, these functions are specified and, thus, distinguish 10 main functions of the manager: setting goals and objectives, analysis, forecasting, planning, decision making, labor motivation, organization and leadership, regulation and resolution of conflicts, control accounting and monitoring [67]. It will probably be more convenient to use this classification in order to minimize the risk of losing any significant part of the manager's functional when formulating his competencies. Table 19 proposes to consider all ten core managerial functions and competencies that allow these functions to be implemented.

Table 31 – Effective manager's competencies according to his core functions

Core function	Required competencies
Setting goals and objectives	Ability to analyze optimistic and pessimistic forecasts Ability to set realistic goals clearly
Analysis	Knowledge of analysis tools
Forecasting	Forecasting skills Ability to make optimistic and pessimistic forecasts
Planning	Planning of attracted resources skills (material and technical planning, financial planning, the number of staff planning, time planning, information resources planning)
Making decisions	Decision making skills, including in conditions of uncertainty and limited time
Labor motivation	Ability to encourage yourself and subordinates to work Knowledge of various directions in the theory of motivation Ability to understand people to choose the best way to motivate
Organization and Management	Ability to design work The ability to build a system of interaction between controlled entities and manage it
Conflict Management and Resolution	Ability to form emergency and effective measures to align processes in case of deviations Ability to keep conflicts under management control
Control, accounting and monitoring	The ability to track the parameters of the ongoing process and the relationship of the results Ability to identify situations in which it is necessary to take actions to correct them
Organizational culture	Ability to shape, maintain and change organizational culture

In order to take into account the manager's competencies that contribute to his effectiveness, it is also proposed to consider the portrait of an effective manager that was drawn up earlier on the basis of the ideas of Russian and foreign authors,

business coaches and developers of professional retraining programs. Such a portrait consisted of the following descriptions (table 20).

Table 20 – Effective Manager Feature Blocks

Feature blocks	Feature blocks content
Self management	Ability of setting goals Ability of achieving goals Ability to cope with his functionality Ability to optimally organize your time, avoiding unproductive downtime and unnecessary work
Team management	Ability to understand people and their motives Ability to build motivation Ability to form a team, not based on their own sympathies Ability to set goals for their subordinates and help in achieving them
Company Interests	The desire to share knowledge and develop their subordinates Interest in the selection of talented and promising specialists The desire for self-development and updating their own knowledge Understanding the need for innovation, lack of fear of them, participation in their development and application
Cross functional knowledge	Understanding of the economic and managerial processes of the organization Understanding the company's operations

Taking into account the list of competencies identified in the process of analyzing professional standards, the main functions of the manager and his portrait, it is proposed to draw up a single set of competencies for an effective manager. For our convenience, we propose to take as a basis the dividing of competencies by functions of the manager, and distribute the remaining proposed competencies in accordance with them. The results of this work can be seen in table 21.

Table 21 – Key competence complex of an effective manager

Manager's function	Required competencies
Setting goals and objectives	Ability to analyze optimistic and pessimistic forecasts Ability to set goals for their subordinates and help in achieving them Ability to set realistic goals clearly Ability of achieving goals
Analysis	Knowledge of analysis tools
Forecasting	Forecasting skills Ability to make optimistic and pessimistic forecasts
Planning	Risk management skills Planning of attracted resources skills (material and technical planning, financial planning, the number of staff planning, time planning, information resources planning)
Making decisions	Decision making skills, including in conditions of uncertainty and limited time

Continue of the table 21

Manager's function	Required competencies
Labor motivation	Ability to encourage yourself and subordinates to work Knowledge of various directions in the theory of motivation Ability to understand people to choose the best way to motivate The desire for self-development and updating their own knowledge Ability to form a team, not based on their own sympathies The desire to share knowledge and develop their subordinates
Organization and Management	Ability to design work The ability to build a system of interaction between controlled entities and manage it Understanding of the economic and managerial processes of the organization Technology skills Delegation skills Knowledge of legislative acts, standards etc. Workflow knowledge Understanding the company's operations Ability to optimally organize your time, avoiding unproductive downtime and unnecessary work
Conflict Management and Resolution	Ability to form emergency and effective measures to align processes in case of deviations Ability to keep conflicts under management control Communication skills
Control, accounting and monitoring	The ability to track the parameters of the ongoing process and the relationship of the results Ability to identify situations in which it is necessary to take actions to correct them Quality management skills
Organizational culture	Ability to shape, maintain and change organizational culture Leadership skills Interest in the selection of talented and promising specialists Understanding the need for innovation, lack of fear of them, participation in their development and application

Thus, in the framework of the work done, twelve methods of forming competency models were analyzed. An analysis of the possibility of using each method to form a set of key competencies of an effective manager was made. As a result, the main limitation was the inability to gather enough experts to apply theoretically appropriate techniques. However, taking into account the widespread use of one of them for the formation of professional standards (GEF methodology), the possibility of forming a set of universal competencies, deduced by analyzing 28 professional standards for managerial positions at various levels and various fields of activity, was considered.

Итоговый комплекс ключевых компетенций эффективного менеджера представляет собой совокупность трех выведенных перечней и приведен в разрезе основных функций менеджера.

The analysis showed the absence of a large number of competencies related directly to the work of the manager, therefore, a list of competencies for the main functions of the manager was developed. Considering the previously done work on the formation of a portrait of an effective manager, it was decided to include the characteristics described in it into the set of competencies. The final complex of key competencies of an effective manager is a combination of three blocks that are listed in the context of the main functions of a manager.

2.3 Assessment of the level of key competencies of an effective manager

At the previous stage of work, we proposed a set of key competencies of an effective manager, that was based on ten basic management functions. Under key competencies we understand competencies, the development of which for manager of any level, any field of activity and any specialization will lead to the effective implementation of his work tasks. These competencies unite all people in managerial positions. This complex consists of 36 competencies. Some methods of forming a set of competencies, discussed earlier, also suggested ways to assess the development of these competencies. The most common form of assessment was a self-assessment questionnaire with the participation of the immediate supervisor. The need to assess the level of development of competencies can be realized through standard assessment methods used in the field of personnel management.

Methods for assessing staff performance are usually divided into six groups (table 22) [68]. Not all of the indicated groups of methods can be used for evaluating managerial positions, therefore it is proposed to consider only those 5 groups whose implementation is possible: absolute methods, result-oriented methods, non-traditional methods, self-assessment methods and certification methods.

Table 22 – Groups of Methods for assessing staff performance

Groups of methods	Content of methods	Comment	List of methods
Comparative methods	They consist in comparing employees among themselves.	Poorly applicable to management positions	Direct ranking Alternating Ranking Paired comparisons Quotas
Absolute methods	They consist in comparing employees with standards	Application is possible, creating a standard through a competency model	Writing method Critical situations method Professional tests Graphic Ratings Graphical Behavioral Scales
Result-oriented methods	Based on performance only	Applicable	Method of working standards and regulations Goal Management Method
Non-traditional methods	Focus on professional development and new skills	Applicable	360 degrees Psychological testing Case interview Competency Interview Online rating Assessment Center
Self-assessment methods	Self Assessment	Applicable	Questioning
Certification methods	It is conducted by evaluation committee	Applicable	Certification

Absolute methods for assessing personnel include written characteristics, a critical situations method, professional tests, graphic ratings, and graphic behavioral scales [69]. This group of methods is based on a comparison of the employee with its reference value. We propose to consider the methods listed above briefly.

The method of written characteristics requires each manager to compile a characteristic for each person being evaluated. To unify this work, the company will need to develop an assessment draft. This method is fraught with some difficulties [70]:

- the dependence of the content of the characteristic on the personality of the evaluator: its concentration on the advantages, disadvantages, prospects, etc.;
- the impact on the assessment of writing skills of the evaluator;
- lack of a processing system for the information that the questionnaires contain;
- difficulties in evaluating the head of the company.

The critical situations method consists in tracking the behavior of the assessed employee in critical situations. This is done by his immediate superior, and the notes made should contain elements of assessment [71]. This method is often recommended for use during the probation, since there are also a number of difficulties that accompany its use:

- difficulty in defining a “critical situation”;
- the dependence of the quantity and quality of records on the personality of the manager of the assessed employee;
- the method requires that the assessed employee is in the field of vision of the manager during the entire work process;
- difficulties arise in evaluating of company executives;
- a high probability that the records will mainly contain information about employee misconduct.

In the method of professional tests, it is proposed to compile tests that evaluate the professional knowledge of employees [72]. There are practically no such tests in

the public domain; each organization would need to create a database on its own. In addition, it may be difficult to assess in a test form the presence of leadership qualities and the ability to make decisions in critical situations. There will also be difficulty in assessing the head of the organization.

One of the most popular methods is graphical ratings, in which an employee is evaluated according to specified criteria within a pre-selected scale [73]. Rating scales can also be applied when evaluating the work of a manager. Their advantage is that these scales are diverse, may include a different number of divisions, indicating the level of development of qualities / frequency of use of the specified skill, etc. Universal rating scales do not exist, but they can make the assessment system flexible and fully fit into the conditions and specifics of the organization. Thus, this method is the only acceptable method for assessing the level of development of competencies of an effective manager in this group.

The result-oriented methods of personnel assessment include the method of establishing working standards and norms, and management by objectives [68]. These methods are often called the most objective, because they are based on the results of the work only. We will briefly describe the methods included in this group.

In the method of establishing working standards and norms, it is assumed that the employee's performance indicators are compared with existing norms and standards. Most often, this method is used in production organizations, which is largely due to the relative ease of rationing operations in this area [71]. It is doubtful that we can use this method to assess the development degree of the competencies complex of an effective manager, as the rationing of operations of managerial personnel is almost impossible, especially in situations of uncertainty.

Управление по целям подразумевает постановку конкретных целей сотрудникам на каждый период оценки, данные цели должны коррелировать с целями компании [74]. Данный метод довольно сложно применить к оценке уровня развития компетенций эффективного менеджера, поскольку цели руководителя, связанные со стратегическими целями компании, не могут в достаточной степени давать представление о степени выраженности каждой

конкретной компетенции. Таким образом, методы данной группы не желательно применять для оценки степени выраженности компетенций.

Management by goals implies setting specific goals for employees for each evaluation period, these goals should be correlated with the goals of the company [74]. This method is quite difficult to apply to assessing the level of development of the competencies of an effective manager, since the goals of the leader related to the strategic goals of the company cannot sufficiently show of the degree of each specific competency development. Thus, it is not advisable to apply the methods of this group to assess the severity of competencies.

The employee's self-assessment method gives the employee the opportunity to self-evaluate himself and compare it with the desired level [68]. Various options for self-assessment questionnaires can be used to assess key areas of activity, attitude to work, determining the causes of success and difficulties, etc. The weak point of this methodology is a strong dependence on the personality of the assessed and the need to discuss this assessment in a team and with the leader. It limits the application of this technique to higher levels of management.

Non-traditional methods of personnel assessment, such as “360 degrees” assessment, psychological testing, case interviews, online assessment, competency interviews, assessment center, etc., have become more commonly used in everyday practice [68]. The main difference between the methods of this group is the concentration on the employee's ability to develop, the availability of points and growth resources. This difference contributes to the emergence of new restrictions, mainly expressed in the need for highly qualified resources for the use of non-traditional methods.

So, a circular assessment of personnel (or “360 degrees”) involves collecting information from various respondents: management, colleagues, subordinates [75]. Forms of collection can be different: individual interview, paper-based questionnaire, IT-based questionnaire. The most important condition in this case will be the provision of full information exclusively to specialized evaluation units (or to external organizations or consultants), as well as the quality of the list of questions.

A huge role is given to the professionalism of the head of the valuation procedure.

Methods of psychological testing of staff often include the involvement of professional psychologists who are able to assess the quality of the employee and his prospects [71]. Probably, if it is necessary to evaluate specific and professional skills, we have to combine this method with others. The costs associated with the need to attract professional psychologists may be a limitation for the company. However, since it is only an assessment of the management team of the company, and part of the identified competencies for assessment is quite difficult to evaluate independently (leadership qualities, development of communication skills, etc.), such costs can be justified.

Psychological testing can often be replaced by an assessment interview, the purpose of which is a multi-faceted study of personality. It is based on the following components: intelligence (especially thinking, reasoning logic, speech construction, etc.), motivation, temperament and character, work experience (education, professional qualification, special knowledge) [71]. This method can also be adapted to assess the level of development of competencies, but it requires the help of psychologists in terms of determining motivation and character traits.

Case-интервью как метод оценки персонала предполагает наличие определенного сценария реального события с существующим внутри конфликтом. По предложениям, поступающим от оцениваемого лица, определяется наличие у него определенных качеств [76]. У каждого case-интервью должна быть определенная цель, от которой зависит наличие правильного ответа в кейсах и ожидания от оцениваемого сотрудника. В теории такие интервью делят на три группы:

Case interviews as a method of assessing personnel supposed the existence of a specific script of a real event with an existing conflict. According to proposals received from the assessed person, the presence of certain qualities is determined [76]. Each case-interview should have a specific goal. The availability of the correct answer in the cases and expectations from the assessed employee is depend on this goal. In theory, such interviews are divided into three groups:

- interviews that test professional skills;
- interviews that test values and outlook;
- interviews that verify personality traits and behavioral strategies.

Table 23 shows the advantages and disadvantages of this method:

Table 23 – Advantages and disadvantages of case-interview

Advantages of the method	Disadvantages of the method
Realism of the proposed situations	High requirements for an appraiser
The ability to avoid socially desirable responses	Materials have to be constantly updated
Obtaining the most complete information about experience, skills and behavior strategies	Preparation and implementation are very time-consuming

The limitation of the interview is: it is hardly possible to simultaneously verify the presence of all the competencies we need. That is why several qualitative scenarios will be needed at once. Nevertheless, the presence of an independent appraiser allows you to evaluate any employee, regardless of his or her position. For this reason, this assessment method can also be applied in assessing the competencies of an effective manager.

The competency interview method involves a structured conversation aimed at a detailed analysis of real human behavior in everyday situations. Depending on what competencies should be assessed, the structure and content of the conversation, as well as its duration, can be changed [77]. This method is available if the company has an appropriate specialist, or the opportunity to attract him. Otherwise, the effectiveness of the method is unlikely to be high. Nevertheless, an interview on competencies is often applied to senior staff, and therefore it can be relevant in assessing the severity of the competencies of an effective manager.

The online personnel assessment is a computerized tests, tasks and cases proposed by the program, which can not only process the results, but also generate statistics on employees, carry out their comparisons, offer a reasoned assessment of the employee [78]. In our opinion, the only difference between this methodology and those described previously is the placement of materials on the Internet. This

method is fraught with the usual difficulties that arise when using the software: technical limitations, communication instability, difficulty confirming the identity of the participant, financial cost.

Assessment center is a method that includes several techniques for assessing an employee at once (testing, interviews on competencies, psychological testing, case interviews, etc.), which allows to obtain more reliable results [79]. This method undoubtedly has significant advantages due to the complexity of the approach. In the case when employees of management positions are evaluated, their competent assessment is extremely important for the company. An obvious disadvantage of the method is its complexity and cost. Thus, among the non-traditional methods described, all can be used to assess the severity of the competencies of an effective manager, but each of them involves certain costs for the respective specialists.

Certification is a familiar model for evaluating employees in Russia. Certification is often used to achieve goals such as diagnosis, forecasting, correction, and education. This method is usually applied not to all groups of workers, but only to specialists and managers. An appraisal committee is created to conduct an assessment of employees [72]. The competence of the commission members is important, because during the attestation it is essential to evaluate highly specialized answers of an employee. In addition, there is a need to include psychologist in the commission, because there are competencies that, with a high probability, can only be assessed by such specialist. To ensure the greatest objectivity of the assessment, there is a weight division of the value of the opinions of the persons conducting the assessment.

Another possible method for assessing the manifestation of the development of competencies of an effective manager is an **effective contract**. This method involves the conclusion of a contract with certain prescribed criteria for employee performance [80]. Taking into account the complex of competencies of an effective manager, the organization can create criteria for the manifestation of each of them for inclusion in the contract, depending on the specifics of the activity. This work is especially difficult, because incorrectly formed criteria can allow an employee to

imitate effective activity. At the same time, the presence of clear criteria gives a sense of purpose and understanding of what exactly the company management wants from the employee.

Таким образом, анализ методов оценки сотрудников показал, что в зависимости от возможностей организации и мнения руководства, существует несколько доступных способов выявить развитость компетенций эффективного менеджера (таблица 24).

Thus, the analysis of employee assessment methods showed that, depending on the organization's capabilities and management opinion, there are several available ways to identify the development of the competencies of an effective manager (table 24).

Table 24 – Limitations of staff assessment methods in competency assessment

Groups of methods	List of methods	Limitations of methods
Comparative methods	-	-
Absolute methods	Graphic Ratings	-
Result-oriented methods	-	-
Non-traditional methods	360 degrees, Psychological testing, Case interview, Competency Interview, Online rating, Assessment Center	High cost, need in high-quality professionals
Self-assessment methods	Questioning	Strong dependence on the personality of the assessed person and need in discussion of the result of estimation with colleagues and managers
Certification methods	Certification	Need in psychologist in a committee
Effective contract	Effective contract	Difficulties in formulation of criterias

In the framework of this chapter, thirteen methods of forming a model of competencies proposed in Russian and foreign literature were analyzed. As a result, it was revealed that most of these methods can be implemented only within the framework of a specific organization and specific position. Those methods that could be applied in the formation of a universal complex of competencies of an effective manager required significant time, information and financial costs, which, for the

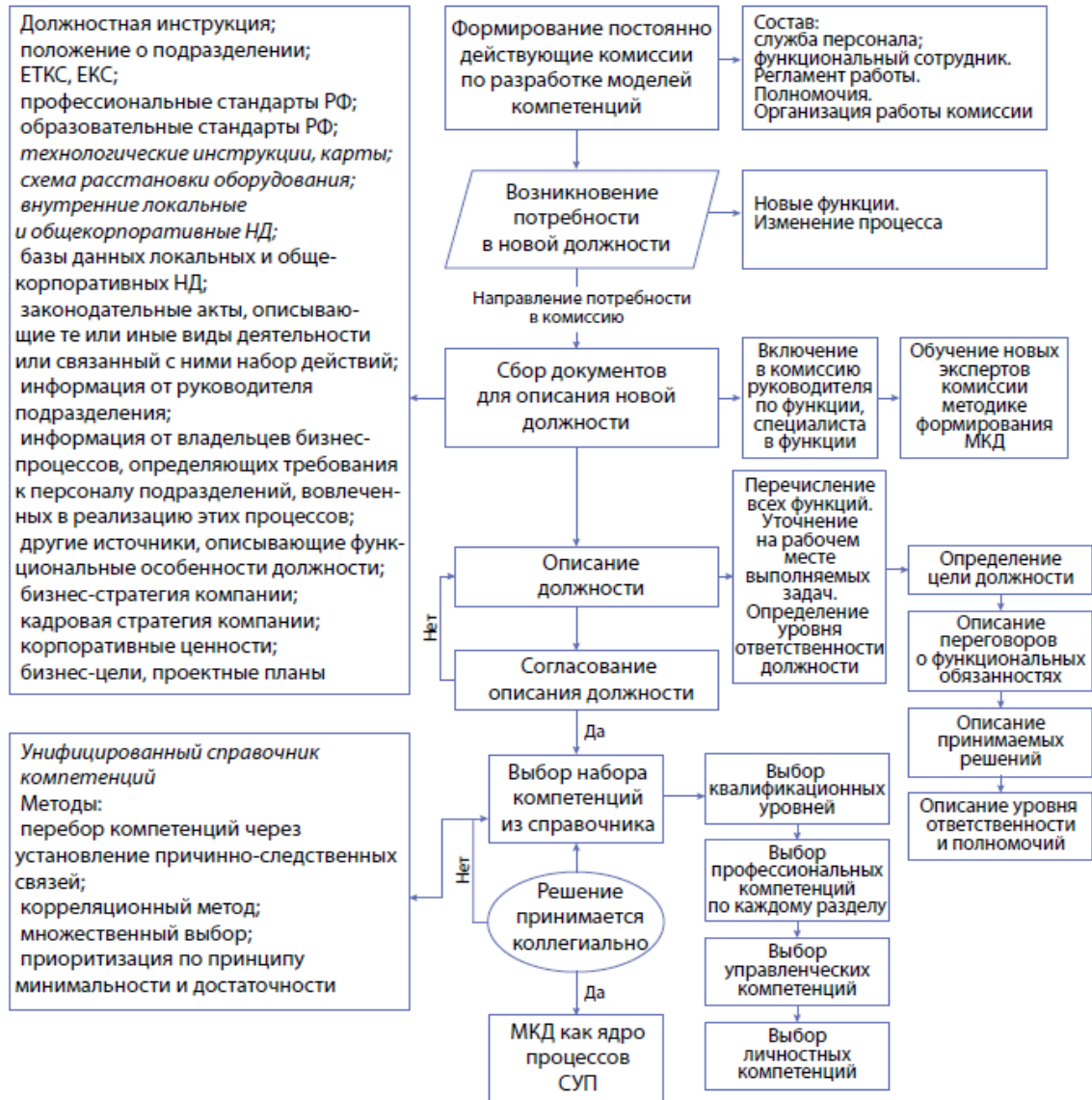
most part, are associated with the need to form a team of experts in a large number of areas of activity. As a solution, it was proposed to consider professional standards for managerial positions in order to identify the most frequently repeated competencies.

In addition, we conducted a literature analysis to determine the competencies by which it is possible to effectively implement the ten functions of the manager. The obtained seventeen competencies were supplemented by a list of competencies from the Federal State Educational Standard (13 positions), as well as a previously compiled portrait of an effective manager (14 competencies). These positions were distributed in accordance with the function, after the exclusion of duplicated functions, a complex of 36 competencies of an effective manager was obtained.

На последнем этапе были рассмотрены существующие методы оценки персонала с целью выявить те способы, которые могли бы позволить проводить оценку менеджеров на предмет выраженности требуемых компетенций. В результате анализа двадцати методов, разбитых по содержанию на шесть групп, было выявлено десять, которые теоретически возможно преобразовать таким образом, чтобы получать объективную оценку сотрудников на руководящих должностях. У каждого метода существуют определенные ограничения, в основном заключающиеся в квалификации оценивающего субъекта и стоимости предлагаемых методов.

At the last stage, we analyzed existing methods for assessing personnel in order to identify those methods that could allow managers to evaluate for the severity of the required competencies. An analysis of 20 methods, divided by content into 6 groups, revealed 10 that could theoretically be transformed in such a way as to obtain an objective assessment of employees in management positions. Each method has certain limitations, mainly consisting in the qualifications of the evaluating subject and the cost of the proposed methods.

Приложение Б Алгоритм формирования модели компетенций по Ивановой С.А.



Источник: Иванова С.В. Методы оценки профильных компетенций // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. 2002. № 12. С. 27–31.

Приложение В Сводная таблица рассматриваемых методик разработки модели компетенций

№	Название	Суть	Авторство	Применимость при формировании комплекса компетенций эффективного менеджера
1	Классический подход	Создание словаря компетенций	Спенсер и Спенсер	Применимо
2	Методика разработки ФГОС	Формирование перечня трудовых функций, знаний, умений и уровней квалификации экспертным методом		Теоретически применимо, требуется группа экспертов
3	Технология МИКРИС	Создание критериальных групп с извлечением поведенческих примеров	Ерофеев А. К.	Методика требует участия объектов оценки от организации, неприменимо в условиях создания унифицированного комплекса
4	Методика «ЦКТ-21 век»	На основе анализа документации выявляются компетенции и разделяются на блоки, в которых уточняется, что может свидетельствовать о наличии данных компетенций	Базаров Т. Ю.	Требуется наличия широкого спектра документации, неприменимо при построении унифицированного комплекса. Интересна идея разделения компетенций на блоки
5	Методика формирования модели компетенций на крупных предприятиях	На основе внутренних документов и стандартов, а также сформированного справочника компетенций выполнять действия по алгоритму, формируя модель по унифицированной форме	Позолотина Е. И.	Требуется наличия внутренних документов, формирующаяся модель описывает конкретного специалиста на конкретном предприятии
6	Метод попарного сопоставления	Экспертным методом с последующим попарным сопоставлением выявляются компетенции и их уровни выраженности (заранее описаны в методике).	Пахлова И. В.	Требуется большого количества экспертов в различных областях для унификации списка компетенций, однако удобно для визуализации в

№	Название	Суть	Авторство	Применимость при формировании комплекса компетенций эффективного менеджера
		Особые условия для управленческого персонала		качестве профиля компетенций
7	Кластерный метод	На основе выявленных ключевых задач происходит формирование кластера «родственных компетенций» с последующим внесением в каждый кластер списка компетенций, выявленных экспертным методом. Последним этапом идет экспертиза модели с участием основных заинтересованных групп	А.Р. Масалимова, Л.И. Тарарина и Е.И. Соколова	Требует большого количества экспертов в различных областях для унификации списка компетенций, а также большого количества представителей менеджмента разных сфер деятельности для экспертизы модели
8	Метод описания идеального сотрудника	Формирование комплекса компетенций методом ключевых дискуссий с последующей проверкой путем опроса более широкой группы респондентов, формирование опросника на выявление выраженности компетенций и создание шкал, отражающих полученные результаты	Митрофанова А. Ю. и др.	Предлагается в качестве инструментов в статистическом анализе, указывается на возможную недостоверность полученных результатов (поскольку они получаются методом самооценки)
9	Системный метод	Использование Системы Сбалансированных Показателей для формирования кластеров компетенций, которые в сочетании должны привести к эффективной деятельности	Акимов В. В.	Возможно использовать идею взаимодополняемости кластеров для обеспечения эффективности деятельности
10	Профильный метод	На основе собранной информации о внутренних процессах формируется профиль компетенций сотрудников с их непосредственным участием	Картушина Е. М.	Практически каждый этап требует вовлеченности сотрудников, задействуется большое количество внутренней документации

№	Название	Суть	Авторство	Применимость при формировании комплекса компетенций эффективного менеджера
11	Формирование «с нуля» методом групп экспертов	Экспертным методом определяются компетенции, «пороговые» и «эталонные» значения, методы оценки, карьерный путь, приводящий к их достижению. Проводится интервью с эффективными сотрудниками и выявляются поведенческие индикаторы, которые кладутся в основу модели компетенций с последующей валидацией	Иванов И. И., Лукьянова Т. В.	Требуется обширная группа экспертов в разных сферах, эффективные представители управленческих позиций в разных областях деятельности для интервью
12	Метод репертуарных решеток	С помощью руководителя группы оцениваемых сотрудников выявляются биполярные конструкты компетенций с последующей оценкой их выраженности и формированием дифференцирующих и пороговых компетенций. В результате происходит их деление на блоки	Прохорова М. В., Ларина А. Л.	Использование метода предполагает наличие респондентов из высшего управленческого звена разных компаний, готовых участвовать в составлении модели компетенций

Приложение Г Компетенции начальника проектно-конструкторского центра

Общие компетенции для всех трудовых функций	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Владение методическим аппаратом по проектированию летательных аппаратов 2. Владение техническим английским языком 3. Владение узкими профессиональными навыками (техническая механика, технология конструкционных материалов, аэродинамика и газодинамика и проч.) 4. Владение требованиями охраны труда, промышленной и экологической безопасности 5. Способность ориентироваться в структуре организации 6. Владение основами экономики 7. Способность ориентироваться в нормативно-технической документации и использовать ее в работе 8. Владение нормативно-технической документацией отрасли 	
Трудовая функция	Специфические компетенции
Организация разработки технического предложения, аванпроекта, эскизного проекта, макета и технического проекта летательного аппарата, его модернизации или модификации	Владение специфической нормативно-технической документацией (система управления безопасностью полетов; авиационные правила; общие технические требования военно-воздушных сил и др.)
Разработка особо сложных теоретических, компоновочных чертежей, схем и их электронных моделей летательного аппарата	Владение основами эргономики и геометрических характеристик пилотских и пассажирских кабин
	Владение специфической нормативно-технической документацией (единая система конструкторской документации; нормы прочности; перечни нормализованных элементов узлов и деталей и др.)
Контроль и согласование электронного макета летательного аппарата и его составных частей	Владение специфической нормативно-технической документацией (руководство для конструкторов по прочности и по ресурсу; ограничительные сортаменты, применяемые в авиационной промышленности и др.)
Организация и проведение проектировочных расчетов характеристик летательного аппарата	Владение методами оптимизации параметров летательного аппарата
	Понимание и умение использовать в работе влияния параметров и схемных решений на характеристики летательных аппаратов
	Способность применять методы расчета характеристик летательного аппарата
	Знание основных параметров и характеристик различных типов двигателей
	Умение применять знания о влиянии параметров и схемных решений на характеристики летательных аппаратов
Организация расчета и контроля	Умение применять методы расчета массово-

массово-инерционных, центровочных характеристик летательного аппарата	инерционных характеристик летательного аппарата
	Умение применять методику взвешивания и определения центровки летательного аппарата
	Владение специфической нормативно-технической документацией (требования производственной санитарии; требования противопожарной безопасности; технические требования, предъявляемые к разрабатываемым конструкциям)
Организация разработки прикладного программного обеспечения	
Планирование и проведение натурных экспериментов на моделях и специализированных стендах	

Приложение Д Компетенции руководителя антимонопольной практики

Бренд	Логотип
«Баренцев»	
«Бабкины семечки»	
«Бонди»	
«Бомбастер»	
«Диво»	
«Зеленый попугай»	
«Йота»	
«Кириешки»	
«Крут Фрут»	
«Мачо Хит»	

Бренд	Логотип
«Маяма»	
«Ореховичи»	
«Русские Семки»	
«Хрустящий картофель»	
«Чипсоны»	
«Яшкино»	
«Arimo»	
«BEERка»	
«Bottega del Sole»	
«Djazzy»	
«FAN»	

Бренд	Логотип
«GOLD STANDARD»	
«KRUTONOFF»	
«Maestro Gusten»	
«Mini Free»	
«Nut story»	
«O'Zera»	
«3 Корочки»	

Приложение Е Бухгалтерский баланс ООО «Камелот-А»

Статья баланса	31.12.2019	%	31.12.2018	%	31.12.2017	%
I Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	98,00	0%	161,00	0%	223,00	0%
Основные средства	1 524 453,00	18%	1 474 484,00	20%	1 102 729,00	18%
Прочие внеоборотные активы	1 181 865,00	14%	978 301,00	13%	873 598,00	14%
Итого по разделу I	2 706 416,00	33%	2 452 946,00	33%	1 976 550,00	33%
II Оборотные активы						
Запасы	4 269 047,00	51%	3 390 116,00	46%	2 714 767,00	45%
Дебиторская задолженность	724 738,00	9%	918 516,00	12%	701 233,00	12%
Денежные средства и денежные эквиваленты	563 913,00	7%	619 884,00	8%	621 216,00	10%
Прочие оборотные активы	19 479,00	0%	1 634,00	0%	660,00	0%
Итого по разделу II	5 605 636,00	67%	4 947 990,00	67%	4 048 995,00	67%
Баланс	8 312 052,00	100%	7 400 936,00	100%	6 025 545,00	100%
III Капитал и резервы						
Уставный капитал	715 000,00	9%	715 000,00	10%	715 000,00	12%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-2 140 585,00	-26%	-488 562,00	-7%	-2 262 339,00	-38%
Итого по разделу III	-1 425 585,00	-17%	226 438,00	3%	-1 547 339,00	-26%
IV Долгосрочные обязательства						
Заемные средства		0%		0%	1 485 508,00	25%
Итого по разделу IV	0,00	0%	0,00	0%	1 485 508,00	25%
V Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	997 070,00	12%	220 689,00	3%	1 928 137,00	32%
Кредиторская задолженность	8 740 567,00	105%	6 953 809,00	94%	4 164 239,00	69%
Итого по разделу V	9 737 637,00	117%	7 174 498,00	97%	6 092 376,00	101%
Баланс	8 312 052,00	100%	7 400 936,00	100%	6 030 545,00	100%

Приложение Ж Бланк оценки уровня развитости компетенций

<p>Значение шкал оценки: 1 - Компетенция не развита (никогда не используется в работе); 2 - Низкий уровень развитости компетенции (в работе используется редко, допускаются мелкие и значительные ошибки); 3 - Средний уровень развитости компетенции (в работе используется часто, бывают мелкие ошибки и недочеты); 4 - Высокий уровень развитости компетенции (в работе используется почти всегда, ошибки не критичны и допускаются редко); 5 - Экспертный уровень владения компетенцией (в работе используются всегда, ошибки практически полностью отсутствуют)</p>		
Наименование компетенции	Менеджер 1	Менеджер 2...
Умение проводить анализ оптимистических и пессимистических прогнозов		
Умение ставить цели для своих подчиненных и помогать в их достижении		
Умение ставить реалистичные цели четко и ясно		
Умение достигать поставленных целей		
Владение инструментами анализа		
Владение инструментами прогнозирования		
Умение составлять оптимистические и пессимистические прогнозы		
Навык управления рисками		
Умение планировать привлекаемые ресурсы (материально-техническое, финансовое планирование, планирование численности персонала, времени, информационных ресурсов)		
Умение принимать решения, в том числе в условиях неопределенности и ограниченности по времени		
Умение побуждать себя и подчиненных к труду, выстраивать мотивацию		
Стремление к саморазвитию и актуализации собственных знаний		
Способность формировать команду, не основываясь на собственных симпатиях		
Стремление делиться знаниями и развивать своих подчиненных		
Знание различных направлений в теории мотивации		

Умение разбираться в людях для выбора оптимального способа мотивации		
Умение проектировать работы		
Владение знаниями не только в своей специфической области, но также понимание экономических и управленческих процессов организации		
Умение пользоваться современными технологиями		
Умение делегировать рабочие задачи		
Знание законодательных актов, стандартов, правил охраны труда и проч.		
Знание документооборота		
Понимание производственной деятельности компании		
Умение оптимально организовывать свое время, не допуская непродуктивных простоев и лишней работы		
Умение выстраивать систему взаимодействия подконтрольных субъектов и управлять ею		
Умение формировать экстренные и эффективные меры выравнивания процессов в случае отклонений		
Владение развитым навыком коммуникации		
Стремление руководствоваться этическими нормами		
Умение удерживать конфликты под контролем руководства		
Умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов		
Навык управления качеством		
Умение определять ситуации, в которых необходимо предпринимать действия по их корректировке		
Умение формировать, поддерживать и изменять организационную культуру		
Владение лидерскими качествами		
Заинтересованность в подборе талантливых и перспективных специалистов		
Понимание потребности в инновациях, отсутствие страха перед ними, участие в их разработке и применении		

Приложение И Бланк оценки выраженности компетенций менеджеров по закупкам

Наименование компетенции	Вес	Брусота	Гильдеева	Кононов	Панин	Самойлова	Хохлова	Черницына
Умение проводить анализ оптимистических и пессимистических прогнозов	0,9	3	3	4	3	4	3	3
Умение ставить цели для своих подчиненных и помогать в их достижении	0,9	4	3	4	4	4	3	3
Умение ставить реалистичные цели четко и ясно	0,9	4	4	4	4	4	4	4
Умение достигать поставленных целей	0,9	3	3	3	3	4	4	3
Владение инструментами анализа	0,9	3	4	3	4	4	4	4
Владение инструментами прогнозирования	0,9	4	4	4	4	4	4	4
Умение составлять оптимистические и пессимистические прогнозы	0,9	3	3	4	3	4	3	3
Навык управления рисками	0,8	3	4	3	4	4	3	4
Умение планировать привлекаемые ресурсы (материально-техническое, финансовое планирование, планирование численности персонала, времени, информационных ресурсов)	0,6	3	4	4	4	4	4	4
Умение принимать решения, в том числе в условиях неопределенности и ограниченности по времени	0,7	4	4	4	3	4	4	3
Умение побуждать себя и подчиненных к труду, выстраивать мотивацию	0,6	3	3	3	3	3	3	3
Стремление к саморазвитию и актуализации собственных знаний	0,6	3	3	4	3	4	3	3
Способность формировать команду, не основываясь на собственных симпатиях	0,6	3	3	3	3	3	3	3
Стремление делиться знаниями и развивать своих подчиненных	0,8	3	3	4	3	4	2	2

Наименование компетенции	Вес	Брусота	Гильдеева	Кононов	Панин	Самойлова	Хохлова	Черницына
Знание различных направлений в теории мотивации	0,7	3	3	3	3	3	3	3
Умение разбираться в людях для выбора оптимального способа мотивации	0,9	4	4	4	4	4	4	4
Умение проектировать работы	0,6	3	3	3	3	4	3	3
Владение знаниями не только в своей специфической области, но также понимание экономических и управленческих процессов организации	0,6	3	3	3	4	5	3	5
Умение пользоваться современными технологиями	0,6	3	4	4	4	4	4	4
Умение делегировать рабочие задачи	0,6	4	3	4	4	4	3	3
Знание законодательных актов, стандартов, правил охраны труда и проч.	0,8	4	4	5	4	5	4	5
Знание документооборота	0,8	4	4	4	4	5	5	5
Понимание производственной деятельности компании	0,6	4	4	4	4	4	4	4
Умение оптимально организовывать свое время, не допуская непродуктивных простоев и лишней работы	0,7	5	4	4	4	5	4	5
Умение выстраивать систему взаимодействия подконтрольных субъектов и управлять ею	0,8	4	3	3	3	4	4	4
Умение формировать экстренные и эффективные меры выравнивания процессов в случае отклонений	0,9	4	4	4	4	4	4	4
Владение развитым навыком коммуникации	0,9	5	4	5	5	5	4	4
Стремление руководствоваться этическими нормами	0,6	4	4	4	4	4	4	4
Умение удерживать конфликты под контролем	0,7	5	5	5	5	5	5	5

Наименование компетенции	Вес	Брусота	Гильдеева	Кононов	Панин	Самойлова	Хохлова	Черницына
руководства								
Умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов	0,8	4	4	4	4	4	4	4
Навык управления качеством	0,6	4	4	4	4	4	3	4
Умение определять ситуации, в которых необходимо предпринимать действия по их корректировке	0,8	4	4	4	4	4	4	4
Умение формировать, поддерживать и изменять организационную культуру	0,5	3	3	4	4	4	2	3
Владение лидерскими качествами	0,7	4	3	4	3	4	3	3
Заинтересованность в подборе талантливых и перспективных специалистов	0,5	3	3	3	3	4	3	3
Понимание потребности в инновациях, отсутствие страха перед ними, участие в их разработке и применении	0,5	3	3	3	3	4	3	4
Итого		95,5	93,8	99,7	96,6	107,4	93,6	97,1

Приложение К Критерии оценки эффективности деятельности менеджеров по закупкам

Наименование задачи	Значение оценки
Обеспечение предложений запрашиваемых товаров по своему региону	1 - предложения отсутствуют
	2 - предлагаются предложения от незначительного количества поставщиков (каждый раз одних и тех же)
	3 - даются предложения от многих поставщиков
	4 - даются предложения от всех поставщиков
Предложение конкурентных цен товаров, ведение переговоров	1 - завышенные цены без торга
	2 - высокие цены, предпринимаются усилия по их снижению
	3 - предлагаются среднерыночные цены
	4 - удается договориться о более низких ценах
Бесперебойное документационное сопровождение	1 - документальное сопровождение осуществляется только после письма со склада о прибывшей машине
	2 - документальное сопровождение ведется, при прибытии выявляется нехватка многих документов
	3 - документальное сопровождение ведется, бывают ситуации с нехваткой документов
	4 - документальное сопровождение ведется без нареканий
Ведение претензионной работы с поставщиками	1 - претензионная работа не ведется
	2 - претензионная работа ведется на невыгодных для нас условиях
	3 - часто удается добиться замены некачественного товара в короткие сроки
	4 - всегда удается добиться приемлемых условий
Своевременное информирование аналитиков о значимых изменениях	1 - информирование осуществляется постфактум другими сотрудниками компании
	2 - информирование осуществляется слишком поздно для принятия корректирующих мер
	3 - информирование практически всегда происходит незамедлительно
	4 - информирование происходит незамедлительно, оказывается содействие в применении корректирующих мер
Заключение новых договоров с поставщиками	1 - деятельность по поиску поставщиков не ведется
	2 - деятельность по поиску поставщиков ведется время от времени, эффективность низкая
	3 - деятельность по поиску поставщиков ведется, но периодически откладывается по вине менеджера
	4 - деятельность по поиску поставщиков ведется в течение всего года
Коммуникация с работниками склада, технологами, сюрвейерами	1 - коммуникация отсутствует
	2 - коммуникация ведется, но недостаточно активно, часто возникают накладки и недопонимания
	3 - коммуникация ведется, иногда возникают накладки и недопонимания
	4 - коммуникация ведется активно, все возможные узкие места проговариваются заранее

Приложение Л Затраты на реализацию мероприятий по развитию компетенций

Мероприятие	Вовлеченные ресурсы	Стоимость, тыс. руб./год
Привлечение сторонних специалистов	Платформа для занятий (электронные видеоконференции), труд специалистов, время сотрудников	650
Введение института наставничества	Время наставников и обучаемых, средства связи	360
Привлечение внутренних специалистов узких областей	Время специалистов, время обучаемых, средства связи (электронная видеоконференция, командировки)	От 16 до 100
Обмен лучшими практиками	Видеоконференции и иные средства связи, время сотрудников	27
Развитие корпоративной культуры (в рамках отдела)	Консультанты, аудитории, командировочные расходы	400
Предоставление обратной связи и возможности наработки опыта	Время сотрудников и руководителя	50
Итого		1 550

Приложение М Программы корпоративной социальной ответственности ООО «Камелот-А»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Участие работников в ежегодных субботниках (майские праздники)	Корпоративное волонтерство	Экологические организации, средства массовой информации, местное население, работники	4-8 мая	Сплочение коллектива, вклад в чистоту города, освещение в СМИ
Спонсирование спортивных и культурных мероприятий	Денежные гранты	Местное население, организации культуры и спорта	Январь-декабрь	Поддержка культурной и спортивной жизни Томской области, вклад в репутацию «Ярче!»
Обеспечение дополнительного образования и курсов повышения квалификации работникам	Социально-ответственное поведение	Работники	Два раза в год (1 и 2 полугодие)	Повышение качества трудовых ресурсов
Обеспечение стабильных выплат конкурентной заработной платы, рост которой происходит с ростом стажа	Социально-ответственное поведение	Работники, государство, семьи работников	На постоянной основе	Формирование лояльности работников, обеспечение налоговых поступлений от физических лиц для формирования имиджа в глазах государственных органов
Наличие дополнительных выплат в связи с юбилеем, рождением детей, смертью близких родственников, критической ситуацией	Социально-ответственное поведение	Работники, семьи работников	На постоянной основе	Формирование лояльности работников
Организация и проведение празднования Нового года и 8 марта, обеспечение подарками детей сотрудников	Социально-ответственное поведение	Работники, семьи работников	Март, декабрь	Формирование лояльности работников, сплочение коллектива

Приложение Н Оценка эффективности работы менеджеров по закупкам

Наименование задачи	Брусота	Гильдеева	Кононов	Мирских	Панин	Самойлова	Хохлова	Черницына
Обеспечение предложений запрашиваемых товаров по своему региону	3	3	3	3	4	4	3	3
Предложение конкурентных цен товаров, ведение переговоров	4	3	3	4	4	4	3	3
Бесперебойное документационное сопровождение	3	3	4	2	3	4	3	4
Ведение претензионной работы с поставщиками	3	2	3	2	3	4	3	3
Своевременное информирование аналитиков о значимых изменениях	3	4	4	2	3	4	2	4
Заключение новых договоров с поставщиками	3	2	3	2	3	4	3	3
Коммуникация с работниками склада, технологами, сюрвейерами	3	3	3	2	3	4	3	3
Итого	22	20	23	17	23	28	20	23