

## Особенности использования компетентностного подхода при отборе менеджеров на предприятиях торговли

### Десфонтейнес Лариса Григорьевна

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет  
Доцент кафедры менеджмента  
Кандидат психологических наук  
lja2@yandex.ru

### Семенова Юлия Евгеньевна

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет  
Доцент кафедры менеджмента  
Кандидат экономических наук  
semenjulia69@mail.ru

#### РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются требования к современному менеджеру с позиций компетентностного подхода. Подробно описываются характеристики личности менеджера, которые необходимы для эффективного управления торговой организацией. Исследуются положительные стороны стандартов компетенций и недостатки этого подхода. Рассмотрены наиболее типичные ошибки менеджеров и причины их возникновения.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

компетенция, личность, способность, деятельность, менеджер, принятие решений, эффективное управление, интеллект

Desfontaines L. G., Semenova Yu. E.

## Features of the Use of Competence-Based Approach in the Selection of Managers for the Trade

### Desfontaines Larisa Grigorievna

Saint-Petersburg State University of Trade and Economics (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Associate Professor of the Chair of Management  
PhD in Psychological Science  
lja2@yandex.ru

### Semenova Yuliya Evgenievna

Saint-Petersburg State University of Trade and Economics (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Associate Professor of the Chair of Management  
PhD in Economics  
semenjulia69@mail.ru

#### ABSTRACT

The article focuses on the requirements of a modern manager with the positions of the competence approach. Describes in detail the characteristics of the personality of the Manager, which are necessary for the effective management of commercial organization. Explores the positive side of the standards of competence and disadvantages of the approach. The most common mistakes managers and their causes.

#### KEYWORDS

competence, character, ability, activity, manager, decision making, effective management, intelligence

Проблема отбора менеджеров возникла давно. Если рассмотреть историю развития этого вопроса, то можно выделить несколько периодов, связанных со становлением таких научных направлений, как менеджмент, психология управления, промышленная психология и управление персоналом.

Первый период в развитии методологии отбора менеджеров характеризуется технократическим подходом, инициированным промышленной революцией (1870–1920). Задача менеджера того времени заключалась в повышении производительности труда работников промышленных предприятий. Революционные процессы в промышленности требовали производства массовой серийной продукции хорошего качества. Эта задача определила взгляды на управленческий труд, организацию деятельности работников и систему взаимодействия менеджеров разного уровня.

С целью повышения производительности труда работников промышленных предприятий менеджер опирался на строгую дисциплину и контроль. Требования, предъявляемые технико-экономическим развитием общества того периода, пробудили к жизни соответствующие теории управления. Основные принципы управления сформулировал родоначальник теории научного управления Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). В своих работах он доказывал, что опираться только на личный опыт в управлении менеджер не может. Необходима система научного управления. Ядром теории Ф. У. Тейлора стало нормирование труда, что явилось ответом на запросы современного производства.

Идеи Тейлора повлияли на утверждение результатов «революции менеджеров». Гаррингтон Эмерсон (1853–1931) разработал и описал методику максимальной эффективности управления. Основная идея Г. Эмерсона актуальна и в современном управлении — максимальные результаты труда при минимальных усилиях как работников предприятия, так и менеджеров, организующих их труд. Наряженный труд не всегда бывает эффективным и производительным. Истинная производительность достигается при сокращении напряжения и минимизации энергетических затрат. Двенадцать принципов организации труда Г. Эмерсона используются в деятельности современных менеджеров.

Во времена промышленной революции и «революции менеджеров» появляется психологическое направление, называемое «психотехника». Система научного управления требовала отбора не только на рабочие специальности, но и управленцев. Значение психологических характеристик личности для бизнеса, рекламы, профессиональной подготовки и управления персоналом описаны Хьюго Мюнстербергом (1863–1920). Психотехника пыталась решить проблемы кадрового отбора в промышленности и армии, измерить индивидуальные различия с целью прогноза успешности профессиональной деятельности.

Первая мировая война дала импульс для развития профотбора. Ученик В. Вундта Уолтер Дилл Скотт (1869–1955) в те годы осуществляет отбор в армию для определения квалификации солдат. После войны он открывает в США первую консалтинговую компанию по профотбору персонала. В дальнейшем развиваются в рамках бихевиоризма такие направления прикладной психологии, как потребительское поведение и реклама бизнеса.

С появлением специализированных консалтинговых компаний связан второй период в развитии отбора руководителей (1930–1970). В практической деятельности менеджеров предприятий накапливались проблемы, которые невозможно было решить с помощью технократических методов управления, господствовавших в крупнейших корпорациях и считавшихся основным условием эффективности управления в то время. Раскрыты и обобщены эти проблемы были Элтоном Мэйо (1880–1949) в результате проведенных известных экспериментов на предприятиях с 1924 по 1936 г., получивших название Хоторнских [1, с. 57].

Мэйо сформулировал принципы новой научной теории — теории «человеческих отношений», доказавшей новые методы управления с учетом человеческого фактора, который является эффективным рычагом повышения производительности. Предметом управления менеджеров становится не абстрактная группа работников, а структурированные отношения между ними и отношения между рабочими группами, во многом определяющие характер поведения и производительность труда.

После Второй мировой войны активно развиваются социальные науки, повышается интерес к внутригрупповым процессам в обществе. Как следствие этого интереса появляется теория Дугласа Мак-Грегора (1906–1964), посвященная мотивации труда. Мак-Грегор подвергает критике как теорию Тейлора, так и теорию Мэйо, считая их «твердым» и «мягким» подходами к управлению. Исследования проблем управления в нескольких крупных компаниях США («General Mills», «General Electric» и др.) позволили Д. Мак-Грегору сделать вывод о необходимости формирования у работников мотивации, направленной на удовлетворение не только физиологических и социальных потребностей, но и личностных. Низкая эффективность деятельности работников связана, по мнению Мак-Грегора, с ошибками в деятельности менеджеров компаний или в системе менеджмента в целом. Возникает проблема отбора и подготовки менеджеров, способных по-новому работать с персоналом.

В 1970-е гг. возрастает роль профессиональной квалификации менеджера, повышаются требования к его деятельности и его личная ответственность за результат работы подчиненных. Научные и практические исследования в области управления выделяют деятельность менеджера как особый вид профессиональной квалификации, требующий развития качеств личности и мировоззрения. С этого периода в развитии отбора руководителей профессия менеджера рассматривается как мировоззренческая, требующая отбора кандидатов и описания профессионально важных качеств личности.

Современный этап развития профотбора предполагает высокую индивидуальную активность и гибкость в управленческих решениях менеджеров. Изменчивость бизнес-среды предъявляет к руководителям высокие требования, целью которых является способность к управлению предприятием и достижение конкурентных преимуществ. Современный менеджер должен обладать рядом качеств, обеспечивающих гибкость адаптации к переменам и скорость реакции на них. Поэтому менеджеры высшего звена или, как принято их называть, топ-менеджеры, подвергаются сильному давлению, как со стороны объективной бизнес-реальности, так и со стороны собственной личности, взаимодействующей с другими людьми и поддерживающей свой функциональный авторитет в коллективе.

Процесс управления для топ-менеджеров становится процессом балансирования на грани между требованиями бизнес-среды и обеспечением управляемости коллектива. Законы рынка и конкуренции заставляют собственников искать профессиональных управленцев, способных легко и без проблем повысить конкурентный потенциал предприятия. Выработываемый стиль действий руководителя всегда имеет индивидуальный характер: некоторые руководители склонны к осторожности и сбору всесторонней информации для оценивания ситуации на предприятии и в среде партнеров, они не стремятся к радикальным решениям и резким оценкам. Другие — наоборот, стараются использовать скорость и стремительность в решениях для поддержания активности и жизнеспособности предприятия. Но, в любом случае, менеджеры будут стараться произвести благоприятное впечатление на своих работодателей, внушить доверие коллективу, определить основные проблемы, стоящие перед предприятием, сформулировать стратегические цели развития бизнеса [3, с. 24].

Рекомендации по эффективному управлению по-разному используются менеджерами и ведут к различным результатам. Различие в результатах можно объяснить

человеческим фактором или мерой развития способности к управлению у разных людей. Известно, что способный руководитель может в самых неблагоприятных условиях бизнес-среды вывести предприятие из критической ситуации с минимальными потерями, а то и с увеличением потенциала.

Менее способный руководитель всегда будет ссылаться на объективные внешние или внутренние факторы, которые мешают в работе и тормозят осуществление верных по сути решений. Разница в управленческой способности менеджеров, как правило, объясняет эффективность одного и трудности и препятствия на пути другого руководителя. Можно сказать, что требования к профессиональной деятельности топ-менеджера стандартны и равны, но эффективность деятельности каждого руководителя — индивидуальна и с трудом предсказуема. Рассмотрим подробно требования, предъявляемые современной наукой к менеджерам.

Изменения в требованиях к профессиональной деятельности менеджеров, произошедшие в последние 20 лет, позволили говорить о современных руководителях как транспрофессионалах. Определение транспрофессиональной работы у Т. Ю. Базарова звучит следующим образом: «...комплексирование методов, средств, способов мышления и деятельности под конкретную проблемную ситуацию, не имеющую стандартных вариантов решения...» [5, с. 11]. Основные требования к отбору менеджеров: гибкость мышления; скорость принятия решений; способность работать в разных профессиональных средах; незначительная ценность собственного статуса в организационной структуре; мобильность стиля деятельности для комплексного решения проблем.

К проблемам поиска транспрофессионалов в менеджменте сотрудники кадровых служб подходят с позиций компетентностного подхода, т. е. при профотборе кандидатов на руководящие должности оценивают «уровень развития управленческих компетенций». Набор важных управленческих компетенций различен в разных организациях. Обобщение используемых в сфере торговли компетенций менеджера, в значительной степени определяющих его профессиональную успешность, позволяет выделить следующие.

1. Компетенция, связанная с уровнем квалификации — профессиональные знания, которые зависят от образования и профессионального опыта руководящей работы, хорошей осведомленности в областях деятельности, важных для успешного руководства (финансы, маркетинг, логистика и др.).

Можно заметить, что в начале своей карьеры некоторые руководители не могут соответствовать всем требованиям первой компетенции. Некоторые руководители не имеют высшего образования или имеют незаконченное высшее, а также недостаточного опыта в начале деятельности, хотя уже демонстрируют успехи в управлении и творческие решения проблем предприятия. Хорошая ориентация в смежных областях обеспечивается своевременным привлечением соответствующего специалиста. При оценке этой компетенции у руководителя не следует забывать старую истину: «Директор не должен быть самым умным человеком в кабинете». Успех в решении многих проблем может зависеть от привлечения к их решению опытных сотрудников [4, с. 30]. Возможен прием, при котором разъяснение смысла принятых решений исполнителям происходит с привлечением экспертов.

2. Следующая компетенция требует от руководителя умения оптимально подобрать кадры, эффективно использовать человеческие ресурсы. Менеджер должен обладать способностью к постановке целей и определению приоритетов, полномочий и ответственности; планированию работы подчиненных. Однако на практике руководители вынуждены заниматься подбором и расстановкой кадров быстро или вообще не заниматься этим вследствие дефицита времени, отсутствия квалифицированных специалистов в службе персонала, личного интереса к кадровой полити-

ке возглавляемого предприятия и т. д. Все перечисленные качества руководитель использует в своей деятельности, однако известны случаи, когда руководитель более или менее успешно справлялся с этой задачей, выполнял перечисленные требования компетенции, но эффективность деятельности возглавляемого им подразделения не повышалась, а иногда и становилась ниже.

Существует миф, что руководитель обязательно должен создать свою команду. Безусловно, руководителю необходимо сформировать сплоченную команду. Для этого он осуществляет подбор ее членов; создает условия для успешной ее работы; поддерживает на высоком уровне собственный авторитет в глазах членов команды; формирует у ее членов чувство приверженности к своей команде. Однако существует эффект самоорганизации управленческой системы, когда руководитель подбирает членов своей команды по своему образу и подобию. Поэтому, если его способность к управленческой деятельности невысока, то и члены команды будут подобны своему руководителю. Успеха от деятельности такой команды ожидать не приходится. Образование команды — процесс зачастую непростой и длительный. И здесь очень важно не форсировать события, присмотреться внимательнее к людям, по возможности, предоставить событиям идти естественным ходом. Зачастую новый руководитель пытается привести на предприятие «свою» команду, что не всегда бывает разумно как с точки зрения специфики работы нового предприятия, так и с точки зрения взаимоотношений с акционерами. Кроме того, это всегда создает дополнительную нервозность в коллективе, неуверенность в завтрашнем дне у многих сотрудников, напряженную атмосферу.

3. Компетентностный подход требует от руководителя ориентироваться на результат деятельности своей организации, проявляя решительность в реализации намеченного; упорство при решении возникающих проблем, способность пойти на обоснованный риск в работе, поддерживая инициативы подчиненных и проявляя собственные инициативы в решении управленческих задач. Все это правильно, с этим трудно спорить. Известны случаи, когда молодые руководители, прошедшие курс тренинга по проблемам управления, но не имеющие способности к управленческой деятельности, так активно начинают работать над собой (сосредотачиваясь на результате деятельности), что это приводит их к нервному истощению и психосоматическим заболеваниям. Кроме того, не следует поддаваться соблазну продемонстрировать свою храбрость и силу. Как правило, на первых порах акционеры достаточно терпимо относятся к непопулярным в коллективе жестким решениям нового руководителя. Но впоследствии это может сыграть против топ-менеджера, если эффект от таких решений будет незначительным, а работники предприятия утратят доверие к руководителю, в коллективе воцарится напряженная атмосфера, и некоторые менеджеры среднего звена, возможно, даже начнут обоснованно жаловаться акционерам на нового руководителя.

Руководителю вменяется в обязанность никогда не отступать от логики событий, т. е. иметь высокие аналитические способности мышления, которые обеспечивают всестороннее рассмотрение проблемы и принятие адекватного решения. Для нахождения такого решения интеллектуальные процессы человека осуществляют сбор и анализ информации, выделение существенной информации и группировку информации по категориям; анализ проблемы, снижающей эффективность работы; разработку альтернативных решений; создание критериев оценки альтернатив и, в итоге, выбор оптимального решения [5, с. 7].

Несомненно, каждый руководитель анализирует ситуацию и принимает решения, но основная проблема заключается в выборе оптимального решения для данной ситуации. Функция оптимального выбора обеспечивается только способностью к интеграции разнородной информации. Иногда принятые руководителем решения не оцениваются коллегами как логичные, что вызывает критику и порицания в адрес

руководителя. Но нелогичность решений может быть следствием большой мыслительной работы в области синтеза слишком разнонаправленной информации, стремлением нивелировать эффект когнитивного диссонанса.

4. В качестве компетенции руководителя выделяют способность стандартизировать деятельность подчиненных, организовать использование ими рабочего времени с наибольшим результатом. Многие молодые руководители допускают ошибку, стремясь проявить эту компетенцию на практике, пытаясь в очень короткие сроки установить жесткие стандарты деятельности на предприятии. Практически это вряд ли возможно.

Работники компании и так, как правило, в данный период находятся в состоянии стресса, им крайне тяжело коренным образом перестроить свою деятельность в соответствии с новыми требованиями, существуют уже устоявшиеся бизнес-процессы и нормы, вполне возможно, есть «подводные камни», о которых пока не знает новый руководитель. Поэтому очень часто все эти новые правила и стандарты постепенно сходят на нет, видоизменяются, становятся необязательными. В худшем случае топ-менеджер столкнется с активным сопротивлением нововведениям, иногда тихим саботажем, но в любом случае — потратит колоссальное количество сил и времени. Разумнее было бы вводить изменения постепенно, но неуклонно, объясняя их необходимость всем сотрудникам.

5. В качестве обязательной компетенции руководителя выдвигается личностный рост и способность использовать собственный потенциал. Менеджер обязан планировать собственное рабочее время и уметь хорошо организовать свою собственную работу; поддерживать на высоком уровне собственную работоспособность, творческий потенциал. Молодые руководители часто допускают ошибки, форсируя модернизацию предприятия, но забывая о рефлексии и самооценке. Можно рекомендовать менеджерам направлять свое внимание не только на внешнюю среду. Обязательно надо оставлять время, чтобы проанализировать собственное поведение, стиль руководства, складывающиеся отношения с акционерами, распределение собственного рабочего времени. Автоматически это делают опытные руководители. Для молодого менеджера, только что вступившего в должность, рекомендуется оставлять время в конце рабочего дня для обобщения и оценки личных результатов, самоанализа и работы над ошибками, которые, конечно, будут неизбежны.

Все перечисленные навыки, умения и качества руководителя, которые определяются как компетенции, конечно, необходимы в работе. Развитию этих качеств способствует обучение, которое проходит быстрее и с большим эффектом тогда, когда учащиеся обладают интегративным свойством личности — общей способностью к управленческой деятельности. Любому педагогу известно, что учить можно всякого и всему, но эффект от обучения будет только тогда, когда ученик имеет предрасположенность к усвоению учебного материала.

Набор перечисленных компетенций, которые предлагается развивать руководителю, работающему на предприятии торговли, не является постоянным и законченным. Иногда требования к руководителю связывают с профессиональными знаниями в той сфере деятельности, где он функционирует. Однако можно предположить, что в качестве основного условия успешного управления в сфере торговли будет мировоззрение транспрофессионала. Это можно объяснить особенностями торговли, которые предъявляют повышенные требования именно к личностным особенностям менеджеров, а не только к специфическим профессиональным знаниям. Все качества личности транспрофессионалов необходимы для эффективной деятельности. Но в сфере торговли без этих качеств деятельность менеджера невозможна даже на среднем уровне.

Руководитель промышленного предприятия может допустить управленческую ошибку, увлекаясь самостоятельным решением вопросов, требующих глубоких

профессиональных знаний, не поручая их решение своим заместителям. Это может привести к потере скорости принятия решений, несвоевременному обращению к тем проблемам, которые следовало решать безотлагательно, и, как следствие, к снижению эффективности деятельности предприятия в целом. Подобное поведение руководителя торгового предприятия — недопустимо, так как приведет его к потере конкурентных преимуществ и проигрышу в конкурентной борьбе. Условия выживания торгового предприятия на рынке более тяжелые и неустойчивые. Поэтому нагрузка на менеджера больше, и требования к нему значительно выше. Особенно это относится к личности топ-менеджеров.

При оценке работы руководителей среднего звена на первый план выходит ряд показателей, свидетельствующих об успешности решения задач, поставленных перед их подразделениями вышестоящим руководством. Это могут быть и производственные, и финансовые показатели, и объем реализации готовой продукции, и результативность маркетинговой деятельности. В основе оценки — список требований организации к руководителю или список решаемых им задач. При оценке этих задач учитываются: характер задач, время, затраченное на их решение, успешность решения поставленных задач, ресурсы, потраченные на решение задач. Однако к менеджерам среднего и низшего звена в сфере торговли, так же, как и к топ-менеджерам, предъявляются более высокие требования в связи со спецификой их профессиональной деятельности.

## Литература

1. Андреева Г. М. Социальная психология. М. : Аспект Пресс, 1996.
2. Грачев М. В. Суперкадры. М. : Дело, 1993.
3. Десфонтейнес Л. Г. Личность руководителя как фактор успеха организации // Вестник Балтийской педагогической академии. 2013. Вып. 110. СПб. : БПА, 2013. С. 24–26.
4. Семенова Ю. Е. Проблема «порога сытости» в системе мотивации персонала // Вестник Балтийской педагогической академии. 2013. Вып. 110. СПб. : БПА, 2013. С. 30.
5. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити, 2007. 560 с.

## References

1. Andreyeva G. M. *Social psychology* [Sotsial'naya psikhologiya]. M. : Aspect Press, 1996.
2. Grachev M. V. *Super personnel* [Superkadry]. M. : Delo, 1993.
3. Desfonteynes L. G. *Person of the head as factor of success of the organization* [Lichnost' rukovoditelya kak faktor uspekha organizatsii] // Bulletin of the Baltic Pedagogical Academy [Vestnik Baltiiskoi pedagogicheskoi akademii]. 2013. V. 110. SPb. : BPA, 2013, p. 24–26.
4. Semenova Yu. E. *Problem of "a satiety threshold" in system of motivation of the personnel* [Problema «poroga sytosti» v sisteme motivatsii personala] // Bulletin of the Baltic Pedagogical Academy [Vestnik Baltiiskoi pedagogicheskoi akademii]. 2013. V. 110. SPb. : BPA, 2013, p. 30.
5. *Human resource management* [Upravlenie personalom]. The textbook for higher education institutions // Under the editorship of T. Yu. Bazarov, B. L. Eremin. 2<sup>nd</sup> edition. M. : Unity, 2007. 560 p.