

6. Саликов Ю.А., Науменко Е.А. Формирование и реализация промышленной политики на предприятии [Электронный ресурс] // URL: <http://www.lerc.ru/books/?part=bulletin&art=3&page=22> (дата обращения 18.10.2015).

7. Кузнецова В.А., Семенов С.С. Требования и принципы формирования экономической политики промышленного предприятия // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2011. – №4.

## ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ ИЦХАКА АДИЗЕСА

А.А. Кочергина

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: Kochergina2807@mail.ru

Научный руководитель: Криницына З.В., канд. тех. наук

*В статье подробно описана типология руководителей Ицхака Адизеса. Показано, как на основе данной типологии строить модели компетенций. Выявлено, что именно необходимо для того, чтобы наиболее точно отнести своих сотрудников или членов команды к тому или иному типу. Представлены проблемы, с которыми можно столкнуться, разрабатывая модель компетенций по Адизесу. Выделены достоинства и недостатки данного метода.*

Ицхак Кальдерон Адизес – израильский и македонский ученый, один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса через подходы к типологии руководителей. Согласно И.К. Адизесу идеального руководителя, который мог бы всё, не существует в природе. Это объясняется тем, что такой «совершенный» человек просто обязан обладать несочетаемыми, но необходимыми и достаточными для достижения целей бизнеса, качествами. По мнению израильского ученого это невозможно.

Необходимых для осуществления эффективности качеств, автор выделяет всего четыре:

- *производитель* выдающихся результатов (P, producer);
- *администратор*, наводящий оптимальный порядок в процессах (A, administrator);
- *предприниматель*, для которого характерно новаторство, прогнозирование, поиск новых решений (E, entrepreneur);
- *интегратор*, создающий атмосферу, помогающую людям действовать сообща (I, Integrator).

Таким образом, образовалась аббревиатура *PAEI*, собранная из начальных букв этих слов. Легко заметить, что все эти качества противоречат друг другу, собственно, поэтому они и не могут сочетаться в одном человеке. Для эффективной и результативной работы фирмы, управлять ею должны сразу несколько руководителей, которые разделили бы между собой эти роли и на уровне осведомленности владели информацией об остальных качествах.

Тема достаточно актуальна для руководителей, а также и для рядовых исполнителей. Некоторые из них до сих пор задаются вопросом о том, что же такое «компетенция», и как ее оценивать. Но когда речь заходит о требованиях к сотруднику, то все руководители вспоминают такие термины как «коммуникации» или «лидерство».

Далее рассмотрим, как на основе модели компетенций И.К. Адизеса можно построить эффективную команду или аппарат управления.

И.К. Адизес видит четыре функции менеджмента, каждая из которых необходима, а в совокупности они достаточны для успешного управления и построения команд. Но это не привычные для нас функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль, это видоизмененные на основе долгих исследований македонского ученого функции. Попытаемся подробнее определить каждую из них [2].

Первая функция – *производство результатов*, функция призвана обеспечить результативность команды или фирмы в краткосрочном периоде. Что это могут быть за результаты? Удовлетворение потребностей клиентов, потребителей, ради которых она существует. Здесь организация должна ответить для себя на вопросы: Для чего вы им нужны людям? Почему им стоит обратиться именно к Вам? Каких результатов они ждут (какие услуги им требуются)? На все эти вопросы должен ответить производитель, ему необходимо, во что бы то не стало, удовлетворить потребности клиента. Для того, чтобы понять, насколько эффективна выполнена данная функция, можно посчитать количество людей, вернувшихся к Вам для приобретения продуктов или услуг.

Следующая функция – *администрирование*. Она поддерживает порядок в организационных процессах: определяет последовательность вещей, которые должна выполнять команда для получения эффективности в краткосрочном аспекте.

Не стоит забывать про долгосрочные перспективы и цели. Здесь не обойтись без *предпринимателя* или провидца. Именно определить, куда должна следовать организация, так скажем, курс. Такой человек готов работать в условиях постоянных изменений. Он подходит к делу творчески и готов пойти на риск, если это потребуется. Если эта функция выполняется успешно, услуги и/или продукты организации будут пользоваться спросом у будущих клиентов [1].

Ну и никакая группа, команда, а уж тем более организация не станет работать без мотивации. Эту функцию обеспечит нам *интегратор*, он должен погрузить людей в такую атмосферу, в которой они будут работать сообща, что сделает команду или организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

Как же определить себя к той или иной роли? Какая функция по Адизесу выполнялась бы Вами лучше всего?

Существуют тесты для оценки РАЕI-кода. Их достаточно много в Интернете, можно ответить на них и получить краткую выписку о том, к какому типу Вы относитесь. Скорее всего выписка будет давать процентное соотношение ролей, т.е Вы поймете насколько в Вас преобладает производитель, администратор, предприниматель или интегратор. Но сам Ицхак Адизес говорит о том, что тестирование - недостаточно эффективная стратегия оценки, потому что нельзя забывать о том, что тестирование - это лишь механический способ определения людей, он априори ошибочен. Как же тогда хотя бы приблизительно верно определить роль? Ицхак Адизес

отвечает на это вопрос так: «Попробуйте понять, что собой представляют люди и как они себя ведут. Почувствуйте их».

Анализируя труды И. Адизеса, можно заметить, что каждая компетенция, а точнее область проявлений, описывает поведение менеджера того или иного типа в определенной ситуации. Безусловно, отследить поведенческие проявления проще в ситуации, предполагающей крайнюю степень выраженности особенностей типов. Описания типов менеджеров, предложенные Адизесом, позволяют выделить некие аспекты (индикаторы), по которым можно произвести сравнение представителей разных типов [3].

Предложим несколько видов компетенций (индикаторов), которые должны помочь в определении типа для линейных исполнителей и руководителей групп (табл. 1).

Таблица 1– Индикаторы сравнения для определения представителей разных типов

Для линейных исполнителей	Для руководителей групп
1) навыки выстраивания и поддержания коммуникаций;	1) способность генерировать и обосновывать идеи;
2) навыки ведения эффективных переговоров;	2) навыки управления персоналом;
3) умение анализировать данные и системность мышления;	3) способность организовать / обеспечить развитие подчиненных;
4) склонность к инновациям	4) умение выстраивать взаимоотношения с партнерами
5) лидерские качества;	5) лидерские качества;
6) предпринимательский потенциал	6) способность принимать решения и готовность брать на себя ответственность;
7) ориентация на достижения;	7) предпринимательский потенциал;
8) способность принимать решения и готовность брать на себя ответственность;	8) аналитическое мышление;
	9) навыки организации работы и контроля;
	10) нацеленность на результат.

Анализируя данные компетенции, также нельзя получить однозначного ответа на вопрос, к кому типу относится человек, так как, например, привычная балльная система (ранжирование) тут неприемлема. Ведь мы не можем знать точно, сколько баллов должен набрать, например, предприниматель при анализе компетенции «предпринимательский потенциал», чтобы точно отнести его к этой группе, также и с другими компетенциями.

Другими словами, чтобы избежать такой ошибки каждая компетенция должна быть описана через определенный набор индикаторов - составных частей компетенции.

Например, возьмем компетенцию «*навыки выстраивания и поддержания коммуникаций*», которую можно описать через следующие индикаторы:

- 1) активность в коммуникации;
- 2) аргументация;
- 3) умение добиваться желаемого результата в переговорах;
- 4) запрос и предоставление обратной связи.

Таким образом, мы можем получить первичную решетку будущей компетенции для определения типа по Адизесу. Рассмотрим модель компетенции на примере таких компетенций, как «Навыки выстраивания и поддержания коммуникаций» (табл.2).

Таблица 2 – Решетка компетенций «Навыки выстраивания и поддержания коммуникаций» и «Лидерские качества и работа в команде»

Компетенция	Индикаторы	Типы по И.Адизесу			
		Производитель	Администратор	Предприниматель	Интегратор
Навыки поддержания коммуникации	Активность в коммуникации	Активен на стадии конкретных действий.	Активен на стадии проработки идей.	Активен на стадии поиска идей.	Активен на протяжении всей деятельности группы
	Аргументация	Цифры, факты, личный опыт.	Правила, нормы, ограничения, теории.	Эмоциональная, попытки заинтересовать.	Акцент на отсутствии явных разногласий по обсуждаемому вопросу.
	Умение добиваться желаемого результата (Стиль поведения)	Подавление, соблюдение своих интересов.	Сотрудничество, поиск приемлемого решения.	Игнорирование разногласий. Уход, отказ от решения.	Поиск консенсуса, приемлемого для всех.
	Обратная связь	Говорит коротко и по существу, добивается конкретных ответов на свои конкретные вопросы.	Критикует идеи других, удерживает обсуждение в рамках условий задачи.	Говорит много, может уходить от сути обсуждаемого вопроса. Предпочтительное направление коммуникации - от себя к окружающим.	Вовлекает в обсуждение всех участников группы.
	Роль в группе	Доводит реализацию идей до конца, приходит к желаемому результату.	«Критик» (оценивает идеи других).	«Генератор идей»	«Командный игрок» (поддерживает командную активность)
Лидерские качества и работа в команде	Особенности поведения в команде	Действует в команде эффективно при наличии четких целей. Может и самостоятельно действовать.	Поддерживает порядок, отслеживает соблюдение регламента.	Активен, предлагает массу идей, активность снижается на стадии проработки решения.	Следит за работой других, побуждает высказываться, интегрирует мнения.

Таким образом, если определить индикаторы для всех видов компетенций и провести анализ для каждого типа, то можно с большей точностью определить к ка-

кому типу управления по Ицхаку Адизесу вы или Ваш персонал относится. Затем на основании этого маленького исследования можно строить эффективные группы и команды, которые приведут к поставленной цели.

Подводя итоги, необходимо выделить достоинства и недостатки модели управления компетенциями И. Адизеса.

Достоинства:

- 1) Предотвращение конфликтов при взаимодействии сотрудников или участников группы в реальной деятельности.
- 2) Распределение ролей и задач в коллективе.
- 3) Облегчена процедура контроля над выполнением функций.
- 4) Через построение компетенций с выделением подробных индикаторов получение наиболее достоверной информации относительно отнесения человека к тому или иному типу.

Недостатки:

- 1) В уже работающих коллективах, состоящих из профессионалов, замена которых невозможна, данный метод неприменим.
- 2) В создающиеся коллективы сложно подобрать людей по заданным критериям и одновременно сохранить профессиональные требования.
- 3) Чересчур контрастное разделение людей по командным ролям. Есть вероятность того, что сотрудники в разных ситуациях могут изменить свои роли, так как дополнительное влияние может оказывать опыт, ценности, установки.
- 4) Есть мнения о том, что такое четкое распределение обязанностей (функций) может тормозить развитие группы. Может привести к доминированию личных целей над коллективными.

Функции Р, А, Е и I представляют собой что-то вроде «витаминов» - все они необходимы для здоровья организации в краткосрочном и долгосрочном аспекте или для построения команд. Если хотя бы одного из них не хватает, организации/команде угрожает болезнь с определенными симптомами. Модель построения компетенций по Ицхаку Адизесу, несмотря на некоторые свои недостатки, поможет создать взаимодополняющую команду, члены которой будут придерживаться разных подходов, а задачи каждого будут четко определены.

Список источников литературы.

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. Т. Гутман. – М.: Альпина Паблишер, 2013.– 128 с.
2. Адизес И. Стили менеджмента: эффективные и неэффективные / Пер. с англ. Т. Гутман. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 135 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2013. – 51 с.