

Управление как компетенция

Сергей Готин

Сайт: www.gotin.org
 Блог: <http://sgotin.livejournal.com>
 e-mail: sergei@gotin.org

Сергей Готин — консультант, тренер, аналитик.

Специализация — стратегическое развитие, управление проектами, IFA, межсекторальное сотрудничество, управление ресурсами.

Базовое образование: физик-лазерщик, педагог (физический факультет Белорусского государственного университета). Дополнительное образование: управление проектами и программами, организационное развитие, оценка проектов и программ.

Одиноково успешно консультирует общественные, социальные, церковные организации, коммерческие компании. Постоянно сотрудничает с крупными международными организациями, является экспертом региональных проектов технической помощи в странах Восточной Европы.

Более чем 10 лет опыта консультационной деятельности на территории стран Восточной Европы, более чем 5 лет тренерской практики. За время консалтинговой практики провел экспертизу более чем 700 проектов совокупным бюджетом более 15 миллионов \$США, обучал и консультировал более чем 300 руководителей проектов, разработках стратегий развития более 20 организаций.

Когда редакция предложила мне подготовить статью о профессиональных компетенциях, то первый набор ассоциаций, который возник у меня в связи с этой тематикой — “курсы повышения квалификации”, “последипломное образование” и прочие аналогичные понятия. Участие в таких мероприятиях издавна являлось для педагогов одним из необходимых условий работы, например, для получения новой, более высокой категории.

Тогда я понял, что нужно написать о чем-то другом, о другой “профессиональной компетенции”, которая не менее важна, но менее формальна. Так родилась основная идея этой статьи — статьи о профессиональных компетенциях в области управленческих умений. С другой стороны, эта статья в некоторой степени затрагивает вопрос о профессиональных компетенциях консультантов, которые эти самые компетенции должны оценивать и развивать.

Поэтому я решил поговорить о таких компетенциях, как управленческие.

Никто не будет отрицать, что капиталом любой организации, команды или коллектива являются классные, профессиональные, лояльные (желающие могут продолжить список на свое усмотрение) сотрудники. Особую ценность представляют управленцы — начальники отделов, директора, их заместители и т.п. — те люди, от решения которых зависит, будет ли коллектив работать на общую цель, будут ли сотрудники усиливать друг друга или превратятся в лебедя, рака и щуку из известной басни.

Еще одна причина важности управленцев (это, конечно, не очень понравится рядовым сотрудникам, но они будут вынуждены признать данный факт) состоит в том, что если организация умрет, то, опираясь на классную команду управленцев, легко создать новую. А вот если уйдет команда, если вы потеряете своих генералов, то современный ремонт в офисе, изобилие техники, книг, методических разработок само поможет вам наладить работу.

Нередким является тот факт, что часто сотрудники уходят, меняют место работы вслед за руководителем.

Обратный же процесс (когда руководители бегут за сотрудниками) представить себе довольно сложно (хотя теоретически возможно).

Что же делает управленца сильным руководителем? Чем хороший руководитель отличается от плохого? Если вы зададите этот вопрос своим друзьям, то в ответ получите множество разнообразных мнений, причем они вполне могут противоречить друг другу. Кто-то скажет, что “жесткий руководитель навевает порядок, армейская дисциплина еще никогда не вредила”, а для кого-то важно иметь в качестве руководителя (или собственного управленца) “нормального человека, с которым можно поговорить по душам”. Литература по управлению персоналом грешит аналогичными противоречиями: если вы придете в библиотеку, в книжный магазин, найдете в Интернете и прочтете десяток статей или книг, то легко найдете множество логических нестыковок между подходами, советами и методами.

Когда в моей консалтинговой практике встает необходимость оценки организации, я стараюсь оценивать ее в целом, как единый гармоничный организм, и склонен верить, что именно гармония является залогом устойчивого развития организации. В частности, гармония должна быть в отношениях внутри коллектива, команды.

Практически это означает, что не существует идеально-го руководителя, идеального начальника, идеального менеджера или управленца. Существует руководитель адекватный, гармоничный той среде, в которой ему приходится работать — среде коллег-управленцев, среде высшего руководства, среде подчиненных или исполнителей.

Если же посмотреть на ситуацию с другой стороны, то одной из важных профессиональных компетенций руководителя становится способность анализа той среды, в которой ему предстоит или приходится работать, для того чтобы гармонично в нее вписаться и также гармонично стимулировать ее развитие. И теперь мы пододим к тому, что кроме умений грамотного использования записной книжки, формирования хорошего впечатления

и владения ораторским искусством у управленца должно присутствовать некое умение из другой категории — категории гармонии развития.

Однако как оценить способность сохранять гармонию и одновременно развивать организацию? Еще более сложный вопрос — возможно ли ее развивать, тренировать? Я склонен считать, что возможно.

В моей консалтинговой практике, в процессе разработки стратегического плана развития, применяются различные модели организации для ее оценки и исследования. Эти модели отличаются друг от друга лишь техникой сегментирования, другими словами, разным взглядом на “анатомическое строение” организации. Независимо от выбранной модели, все методологи выделяют такие компоненты организации, как персонал, управление персоналом, мотивация персонала, организационная (или корпоративная) культура, организационные условия.

Для исследования компонента “персонал”, с моей точки зрения, очень хорошо подходит методика Кларка А. Вилсона “Цикл управленческих умений” (Clark L. Wilson. *The Survey of Management, 1973*). Она основана на описанном выше принципе — принципе гармонии. В процессе ее применения выделяется набор умений, компетенций руководителя и по каждому из них определенным образом производится оценка по шкалам, причем оценку делает как сам управленец, так и его коллеги, начальники и подчиненные, непосредственно взаимодействующие с ним в процессе работы. В результате управленец, прошедший оценку при помощи методики К. Вилсона, имеет возможность не только оценить себя самостоятельно, но и узнать, как его оценивают коллеги, подчиненные и руководство.

Цель всех этих действий — составление перечня сильных и слабых сторон руководителя, и оценка силы их влияния на успешность менеджера в данной конкретной среде. Следующим шагом является составление плана улучшения базирующихся на умениях, работа над тем, как помочь руководителю научиться использовать его сильные стороны и распознавать те умения, которые необходимо улучшить.

Далее, по результатам этой таблицы, составлены следующие графики:

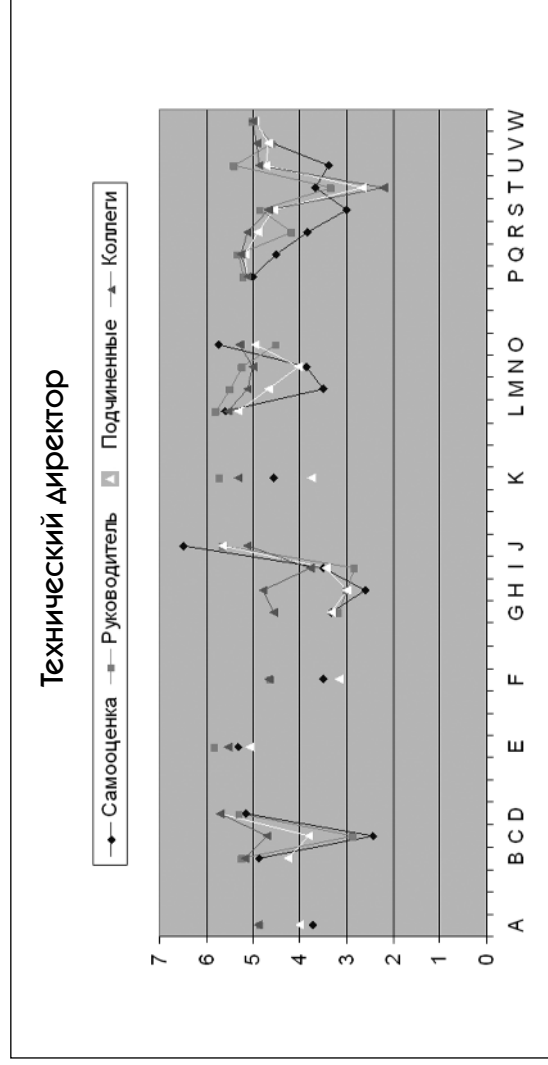


Рисунок 1. Управленческий профиль технического директора

Таким образом, методика представляет собой системный подход к проблеме развития профессиональных компетенций руководителя и практически лишена субъективизма, которым страдает большинство методов самооценки, что достигается благодаря учету разницы между реальным поведением и его вербальной оценкой, между самооценкой и оценкой других.

Сразу оговорюсь — методика Вилсона не является панацеей от всех “персональных” бед. В реальных условиях мы подбираем несколько методов тестирования управленцев, причем подбор ведет эксперт-консультант, подбирающий методики исходя из субъективно декларируемых на уровне руководства организацией проблем. Вы можете посмотреть образец отчета, основанном на реальном исследовании, скачав его с моего блога по адресу <http://sgotin.livejournal.com/2107.html>

Приведу пример из реального отчета, в рамках которого составились управленческие профили менеджеров одной из небольших белорусских компаний. В качестве примера взят профиль технического директора. Исследование проводилось в 2006-2007 году.

Далее см. Таблицу 1.

пример

Руководителем технического директора является директор фирмы.

Поскольку технический директор временно является руководителем производственного отдела, при опросе в роли его коллег выступают коммерческий директор, главный бухгалтер, руководитель технического отдела и руководитель отдела продаж, а в роли подчиненных выступают два сотрудника производственного отдела и офис-менеджер.

Таблица 1. Карта умений технического директора

Расшифровка шкал	Обозначение	Средний балл		Средний балл		Средний балл	
		Самооценка	Руководитель	Подчиненные	Коллеги		
1. Разъяснение целей и их значимости							
А. Разъяснение целей и задач	A	3,71	4,86	4,00	4,90		
2. Планирование и решение технических и организационных проблем							
В. Взаимоотношения с подчиненными	B	4,88	5,25	4,25	5,17		
С. Тщательное планирование рабочего процесса	C	2,43	2,86	3,81	4,71		
Д. Компетенция менеджера	D	5,14	5,29	5,71	5,71		
3. Создание необходимых условий для выполнения работы							
Е. Обеспечение необходимыми условиями работы	E	5,33	5,83	5,06	5,56		
4. Обратная связь							
Ф. Обратная связь	F	3,50	4,63	3,17	4,67		
5. Контроль							
Г. Контроль времени	G	3,33	3,17	3,33	4,56		
Н. Контроль деталей	H	2,60	3,00	3,00	4,80		
И. Мотивация цели	I	3,50	2,83	3,44	3,78		
Ж. Делегирование полномочий	J	6,50	5,67	5,67	5,11		
6. Поощрение							
К. Поощрение за хорошо выполненную работу	K	4,57	5,71	3,76	5,33		
7. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными							
Л. Ориентация на людей	L	5,60	5,80	5,33	5,53		
М. Создание команды	M	3,50	5,50	4,67	5,11		
Н. Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных	N	3,88	5,25	4,04	5,00		
О. Доверие подчиненных	O	5,75	4,50	4,96	5,29		
8. Групповые нормы и мотивация							
Р. Включенность в работу	P	5,00	5,20	5,13	5,13		
Q. Профессиональная компетентность подчиненных	Q	4,50	5,33	5,17	5,28		
Р. Сплоченность группы	R	3,83	4,17	4,89	5,11		
С. Благоприятные условия для должностного роста	S	3,00	4,83	4,56	4,67		
Т. Уровень напряженности	T	3,67	3,33	2,67	2,22		
У. Отношение к людям	U	3,40	5,40	4,73	4,87		
В. Духовный настрой коллектива (климат)	V	4,60	4,60	4,67	4,93		
W. Качество работы	W	5,00	5,00	4,94	5,00		

Прымер

У Вас дастаточна неплохой профиль, но сказать, что все идеально, нельзя. Он сильно сдвинут в интервал значений “ниже среднего”. Но Ваша низкая самооценка тоже не всегда себя оправдывает. Директор организации, Ваши подчиненные и коллеги считают, что вы справляетесь гораздо лучше, чем вам это кажется.

- С — тщательное планирование рабочего процесса. Мнение разделилось: Ваша оценка и оценка директора — крайне низкие, в то время как подчиненные и коллеги поставили Вам более высокие оценки. Скорее всего, Вы имели в виду разный уровень планирования: Вы и директор — стратегический, а коллеги и подчиненные — тактический. Вряд ли рядовые сотрудники в состоянии оценить Ваши навыки в стратегическом планировании.
- F — обратная связь. Опять наблюдается дуализм: Вы + подчиненные / коллеги + директор. Разные уровни взаимодействия имеют различную степень обратной связи. И если на высшем уровне все хорошо, то с рядовыми подчиненными у Вас проблемы. Они почти не получают от вас информации о выполненной и выполняемой ими работе, им требуется больше подтверждений того, что они действуют в правильном направлении.

Блок “Контроль”. Ваш стиль управления можно назвать квинтэссенцией либерализма. Вы делегируете сотрудникам все обязанности, которые только можно (очень высокие показатели по шкале J — делегирование полномочий), и предоставляете им полную свободу. Но это касается только Ваших подчиненных. Коллеги считают, что у Вас достаточно короткой поводок.

- G — контроль времени
- H — контроль деталей
- I — мотивация цели

Очень низкая самооценка, оценка директора и подчиненных, и высокие баллы у коллег.

- K — поощрение за хорошо выполненную работу. Низкие оценки указывают на недостаточное нематериальное стимулирование. И если поднять зарплату не всегда возможно, то похвалить за хорошо выполненную работу руководитель может всегда. Ему это ничего не стоит, а работник получает огромное моральное удовлетворение. Плюс хорошие отношения в коллективе. Судя по всему, у Вас это не очень хорошо получается.

Блок “Групповые нормы и мотивация”. Вы очень сильно недооцениваете себя и свои возможности в создании и поддержании групповых норм и хорошего морально-психологического климата.

- Вы считаете, что к сплочению коллектива не имеете почти никакого отношения (шкала M — создание команды).
- Вас не сильно интересует профессиональный рост ваших подчиненных (шкала N)
- Вы не очень высокого мнения об их профессиональной компетентности (шкала Q)
- Вы очень скептически относитесь к коллективу (R — сплоченность группы)
- Вы не считаете, что у ваших подчиненных есть возможность сделать карьеру в этой организации (шкала S — благоприятные условия для должностного роста)
- Вы считаете, что отношение к людям в организации не самое блестящее (шкала U — отношение к людям).

Но при всем при этом Вы считаете, что люди Вам доверяют (шкала O — доверие подчиненных), и это так. Мало того, их мнение о Вас просто замечательное. Они уважают и принимают Вас.

Как видите, данный фрагмент отчета дает весьма конкретные рекомендации для менеджера по развитию профессиональных компетенций как управленца, однако, в отличие от рекомендаций большинства консультантов, апеллирует не к мнению некоего стороннего “гуру” (“вот в модели корпорации Тойота, в таком-то году было сделано то-то, и поэтому если вы

сделаете то же самое, ваши управленцы станут лучше”), а базируется на оценке гармоничности определенных компетенций внутри коллектива.

Кстати, обратите внимание на то, что провести данное исследование в принципе по силам любому психологу, даже школьному. Технически обработка результа-

тов может происходить по-разному — для себя мы напишем специальные программы, которые обрабатывают за нас полученные данные — однако вполне реально провести исследование вручную, без компьютера. Определенные трудности может вызвать интерпретация полученных результатов, так как для этого потребуется опыт. Я и мои коллеги будем рады вам в этом помочь.

Раз уж зашла речь о профессиональных компетенциях консультантов, не могу не упомянуть еще одного комментария.

Часто мне приходится сталкиваться с ситуацией (особенно распространенной среди бизнес-консультантов в Беларуси), которую можно описать с помощью следующей реальной истории.

После краткой беседы с одним из обратившихся ко мне клиентов мы практически “ударили по рукам”, мне даже пришлось останавливать собеседника перед желанием начинать работу над его проектом завтра же. На мой вопрос о причинах, вызвавших столь быстрое решение, он ответил, что в его практике общения с консультантами я был первым, кто начал с вопросов о том, что делали до меня другие консультанты.

После дальнейших вопросов выяснилось, что когда мой собеседник приходил в крупные консалтинговые фирмы, разговор практически всегда строился по одному и тому же сценарию. Его вежливо выслушивали и давали следовала фраза примерно следующего содержания: “Ваша проблема нам понятна, все ее причины для вашей организации (вашего бизнеса) находятся в следующем брендинге (варианты — контроллинг, маркетинг, менеджменте, бизнес-процессах), всего за небольшую сумму мы создадим вам суперсильный бренд (систему контроллинга, разработаем маркетинговый план), и все ваши проблемы уйдут и больше не вернутся”. Люди, хорошо знакомые с рынком консалтинга в Беларуси (а он невелик), улы, легко узнают за этими фразами совершенные конкретные консалтинговые фирмы.

Поэтому если среди читающих данную статью есть настоящие или будущие консультанты, я буду очень рад, если они обратят внимание на этот пример и сделают из него соответствующие выводы.

Вернемся к оценке управленцев. У вас может сложиться впечатление, что идеальным управленцем является такой, профили которого на графике совпадают — как бы “идеал гармонии”. Такая ситуация не может возникнуть в реальных условиях, и такой “идеал” не нужен, поскольку хороший управленец, как это ни парадоксально может для вас звучать, должен вносить разумную дестабилизацию в систему. Кроме согласования и направления действий команды в нужную сторону, он должен “расшевелить” подчиненных, сделать так, чтобы люди привносили хоть немного эмоциональности в выполняемую работу. Пришедший в организацию новый управленец, грамотный и компетентный, никогда не будет устраивать “революцию”, но всегда будет стараться внести что-то новое.

Необходимо сделать два важных замечания по поводу вопросов, на которые мне очень часто приходится отвечать в связи с интерпретацией управленческих профилей. Эти вопросы задаются, когда профиль одного из управленцев по ряду параметров сильно отличается от

характеристик среды, в которой он работает. Если значения такого профиля отличаются в сторону меньших — негативных — оценок, то реакция руководства, как правило, следующая: этот сотрудник — лентяй, он некомпетентен, не хочет развиваться и вообще ничего не делает. Если же значения профиля отличаются в сторону более высоких — положительных — оценок, то сотрудник начинают хвалить, ставить в пример, полагая, что прочим следует на него равняться.

Первое замечание касается вопроса следующего содержания: “если показателями одного из профилей сильно отличаются в большую сторону — это хорошо или плохо?”. Более подробно на эту тему вы сможете прочитать в моей книге “Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности”. * Приведу пример из медицины (да простят меня медики за дилетанство). Ужас онкологических заболеваний состоит в том, что раковые клетки — это родные клетки организма, которые по какой-то причине перестают “выполнять” команды организма в целом, и начинают бесконтрольно и неуправляемо делиться, слишком активно развиваться. Очень часто управленцы, которые начинают делать значительно больше, чем нужно, становятся таковыми вот “раковыми опухолями” на теле организации, и лечить последствия такой вот “бурной деятельности” так же тяжело, как и онкологические заболевания. Если на ранней стадии их не диагностировать, лечение может быть очень сложным или даже невозможным.

Второе замечание: важно помнить, что при всей объективности результатов исследования, проведенного с помощью этой методики, надо регулярно отслеживать динамику процессов изменения управленческих умений. Если управленец отстает по каким-то показателям, и через 3 месяца отставание усилилось, нужно разбираться не только в причинах отставания, но и в причинах ухудшения ситуации. Эта проблема, несмотря на свою очевидность, часто остается без внимания.

Вообще персонал — один из самых сложных для изучения и оценки компонентов организационной модели. И я повторюсь еще раз: полученные данные по исследованию управленческих умений — это лишь небольшой шаг в построении плана развития организации в целом. Нарботанные в результате такого рода исследований факторы (сильные, слабые стороны) — это всего лишь материал для дальнейшего сопоставления их с другими факторами в рамках, например, проведения SWOT или SWOT-TOWS анализа. А интерпретация результатов возможна лишь в контексте развития организации в целом.

Мне хочется верить, что все вышесказанное еще раз напомнило читателю в общем-то хорошо известную истину: не бывает просто “хорошо” или “плохо”, все результаты надо сравнивать с каким-то эталоном или просто с другим примером, с другой ситуацией. А существующий в природе принцип гармонии так же применим к развитию организаций, как и к развитию живых организмов. Стремясь к развитию, надо помнить о том, что развитие должно быть гармоничным во всем и на всех уровнях. ■

* Аннотацию на данную книгу см. на стр. 18.