

*Маковская Н. В.*

## **ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ В БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Аннотация.** В статье представлены результаты оценки стиля работы белорусских менеджеров с разным уровнем профессиональных компетенций (количество и принципы выполнения задач, время выполнения задач, период и организация планирования управленческой деятельности, форма постановки задач и т.п.). Представлены рекомендации для менеджмента организаций Беларуси по росту производительности труда менеджеров.

**Ключевые слова:** производительность труда, менеджер, компетенции, административные барьеры.

*Makovskaya N. V.*

## **OF MANAGEMENT COMPETENCES OF EMPLOYEES IN THE BELARUSIAN ECONOMY**

**Annotation.** The article presents the results of an assessment of the work style of Belarusian managers with different levels of professional competencies (the number and principles of performing tasks, the time for completing tasks, the period and organization of management planning, the form of setting tasks, etc.). Recommendations for the management of Belarusian organizations on the growth of labor productivity of managers are presented.

**Keywords:** labor productivity, manager, competencies, administrative barriers.

В среде белорусских менеджеров среднего звена наблюдается самый высокий уровень развития такой компетенции, как сотрудничество с другими людьми, которая предполагает выстраивание взаимодействия с работниками в коллективе с целью эффективного обмена информацией, создание информационной среды для решения задач.

Минимальный (начальный) уровень развития у таких компетенций, как креативность и комплексное многоуровневое решение проблем. В связи с этим следует констатировать, что у белорусских менеджеров отсутствует профессиональный навык самостоятельного определения проблемы, ее предпосылок, нет навыков устранения причины возникновения ситуации, а не ее следствий. Белорусские менеджеры не моделируют креа-

тивное поведение, не используют нестандартные подходы в решении проблем, что ведет к минимизации возможностей генерирования инноваций.

В рамках исследования компетенций белорусских менеджеров среднего звена доказано [1–2], что сохраняется тенденция (по отраслям, профилям и т.д.) по проявлению всех видов компетенций. Больше всего выделялись компетенция «эффективный поиск работы» как самая активная и «креативность» как самая пассивная.

Главный вывод, который следует исходя из полученных результатов, следующий:

- а) в среде белорусских менеджеров среднего звена в целом не наблюдается начальный уровень развития компетенций, при котором бы менеджеры не владели своими функциональными обязанностями или не умели их применять;
- б) уровень развития всех исследуемых компетенций менеджеров находится в диапазоне 16–21 баллов, в рамках которого они владеют компетенциями ограниченно, в виде отдельных элементов. Умение формировать новые и использовать стандартные компетенции во внештатных ситуациях у менеджеров не констатируется;
- в) в рамках выборки менеджеров по баллу (более 22), который определяет уровень опытности и высокого развития, не наблюдается ни одной профессиональной компетенции. Это значит, что в белорусской экономике пока нет той когорты менеджеров, которые владеют инновационными и современными компетенциями, позволяющими действовать в нестандартных ситуациях, в ситуациях с решением проблем нового качества. Менеджеры такого уровня четко осознают суть компетенции, демонстрируют прогрессивные модели профессионального поведения, подтверждающие ее.

Для национальной экономики Беларуси ситуация по уровню развития компетенций менеджеров среднего звена представляется критической по следующим причинам:

- инновационный путь социально-экономического и общественного развития Беларуси через цифровизацию и освоение новых рынков делает необходимым наличие принципиально нового качества менеджеров с современными профессиональными компетенциями, которые бы соответствовали данным направлениям развития;
- система высшего и среднеспециального образования в Беларуси еще только встала на пути информационных и профессиональных преобразований в целях подготовки менеджеров нового качества;
- среди национальных институтов, содействующих становлению новых направлений общественного развития, пока не сформированы структуры, правила и принципы для функционирования менеджеров нового профессионального уровня;

- белорусский рынок труда пока не генерирует в полном объеме параметры спроса на менеджеров нового качества, не предусмотрены потоки менеджеров, имеющих опыт сотрудничества с мировыми компаниями, достигших уровня современного развития.

Оценка стиля работы белорусских менеджеров с разным уровнем профессиональных компетенций и с учетом критериев стиля работы (количества и принципов выполнения задач, времени выполнения задач, периода и организации планирования управленческой деятельности, формы постановки задач и т.п.) показала, что [1–2]:

- наиболее компетентные менеджеры выполняют больший объем запланированных задач, что подтверждает зависимость — чем выше компетентность менеджеров, тем они более продуктивны;
- самая активная компетенция для белорусских менеджеров, позволяющая достигать максимального объема задач, — это эффективный поиск работы, что подтверждает высокую степень мобильности данной категории работников на национальном рынке труда;
- продуктивность менеджеров, выраженная через скорость выполнения задач и с использованием определенных стилей работы, показывает, что менеджеры даже со средним уровнем (в рамках белорусской выборки), показывают высокие затраты времени на выполнение задач (более 70%), т.е. они непродуктивны;
- среди белорусских менеджеров традиционной формой постановки задач подчиненным работникам является объявление на совещании. Регулярность расстановки приоритетности задач для подчиненных сотрудников является той задачей для менеджеров, решение которой является значимым;
- основными инструментами воздействия на подчиненных при невыполнении задач характерными для белорусских менеджеров являются: разбор действий работника на планерке, выяснение причин невыполнения задачи. Особенным в стиле управления является и то, что менеджеры склонны демонстрировать определенную ответственность по принципу «руководитель должен отвечать за все сам»;
- белорусские менеджеры используют всю полноту контроля только в критических ситуациях. Такой контроль не является достаточно эффективным. Его используют белорусские менеджеры с низким уровнем профессионализма;
- анализ содержания работ менеджера, исполнения нестандартных функций и регулярного выполнения дополнительных управленческих действий указывает на то, что в рамках белорусских организаций существуют точки роста и управленческие платформы,

которые содействуют выявлению управленческого потенциала работников. В результате это будет способствовать совершенствованию и развитию профессиональных компетенций белорусских менеджеров.

Проведенные оценки показали, что на эффективность работы белорусских менеджеров влияет ряд факторов.

Во-первых, выполнение большого объема задач напрямую зависит от роста и развития профессиональных компетенций менеджеров.

Во-вторых, эмоциональный интеллект является важной характеристикой белорусских менеджеров, которая содействует их эффективной работе. Это гибкий навык, оказывающий положительное влияние на способности к эффективному взаимодействию с подчиненными, что обосновывает объем выполненных задач.

В-третьих, белорусской особенностью системы управления является то, что мужчины-менеджеры работают более продуктивно в отличие от женщин-менеджеров.

В-четвертых, такие факторы, как регулярная расстановка приоритетности задач для подчиненных сотрудников, выработка предложений и алгоритма достижения целей, согласование эффективности проектов, наличие обратной связи, нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных, воздействуют на эффективность работы белорусских менеджеров.

Исследования профессионального функционирования менеджеров выявили спектр организационно-административных барьеров: административный барьер в виде информационно-управленческого «шума» — «в организации приоритет один — вся работа важна». Налицо административный дисбаланс; топ-менеджмент (администрация) организации не справляется с функцией расстановки приоритетов в выполнении задач менеджерами; следует предположить, что существуют проблемы в делегировании полномочий у белорусских менеджеров и организаций; зарегулированность сферы микроуровня с позиций уровня государственного регулирования экономики приводит к такому административному «цейтноту», который является административным барьером в развитии управленческой среды; ограничение самостоятельности контроля в деятельности менеджеров (в нашем случае — менеджеров среднего звена). Но на этом фоне работодатели гибки в регламентации работы менеджеров в организации, на что указывает отсутствие жестких административных требований, регламентирующих время работы в организации.

Рекомендации для менеджмента организаций Беларуси по росту производительности труда менеджеров:

- для эффективной работы сотрудника, в том числе и менеджера, требуется, чтобы его качества позволяли достигать необходи-

мых результатов. В свою очередь, достижение результатов работы определяет требования к сотруднику, что означает их трансформацию. В этом, на наш взгляд, состоит механизм определения компетенций сотрудников: работник по компетенциям должен соответствовать требованиям занимаемой должности, которые определяются необходимыми результатами труда. В связи с этим требуется составить профиль должности менеджера, который будет содержать увязку между ожидаемыми результатами и требованиями к менеджеру, а также увязку требований с необходимыми компетенциями.

В основе такого профиля лежит перечень общих требований к менеджеру независимо от его профессиональной и отраслевой принадлежности, которые и будут определять его общие компетенции.

- Должен быть составлен перечень причин снижения обобщающих показателей эффективности труда менеджеров, сделаны выводы о степени адаптивности менеджера к изменениям микросреды и выявлены причины в случае ее снижения, сформулированы заключения о степени полноты использования компетенций менеджерами в рамках организации и определены направления изменения микросреды менеджера.
- Следует рекомендовать алгоритм набора показателей и критериев для оценки возможностей роста производительности труда менеджеров, который разрабатывается на основе предложенной методики и с учетом внутрифирменных факторов.
- Необходимо использовать систему контрактации труда белорусских менеджеров, позволяющую регулировать их производительность труда. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что на практике должна преобладать неоклассическая форма контрактов с менеджерами среднего звена.

Разработаны следующие предложения и рекомендации по выявлению и регулированию административных барьеров в функционировании менеджеров:

- совершенствование сетевых взаимодействий на среднем уровне управления предприятием;
- использование социального капитала организации и менеджера;
- использование человеческого капитала белорусских менеджеров. С точки зрения проведенного исследования следует выделить два аспекта: человеческий капитал белорусских менеджеров среднего звена, который проявляется в их компетенциях; управление менеджерами среднего звена человеческим капиталом своих сотрудников.

## Литература

1. *Маковская Н. В.* Рабочее время белорусских менеджеров: анализ и оценка // Общество и экономика. — 2021. — № 10 . — С. 80–92.
2. *Маковская Н. В., Осипенко Н. А.* Фактор роста производительности труда менеджеров – рабочее время // Вестник Могилевского государственного университета им. А. А. Кулешова. — 2021. — № 2 (58). — С. 7–16.