

## **ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОФИЛЯ МЕНЕДЖЕРА СРЕДНЕГО ЗВЕНА**

**Н. А. Осипенко**

(Учреждение образования «Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова»,  
кафедра экономики и управления)

*В статье обосновано применение профиля менеджера среднего звена как инструмента повышения производительности его труда. Также представлены ключевые аспекты формирования данного профиля: определение компетенций менеджера, факторы внешней среды менеджера, критерии эффективности труда менеджера.*

Менеджеры как руководители являются одной из категорий персонала в организациях наряду со специалистами и рабочими. Труд менеджеров относится к управленческому труду, что определяет особенности содержания их трудовой деятельности. Наряду с выполнением соответствующих функций, важное

значение имеет качество и результативность труда менеджеров, поскольку от этого зависит эффективность деятельности как подчиненных коллективов, так и в целом организации. В этой связи интерес представляет вопрос производительности труда менеджеров, в том числе среднего звена.

Существуют различные взгляды на сущность эффективности труда менеджеров и ее оценку. При этом имеющиеся методики не отличаются детализацией и, как правило, сводятся к обоснованию определения и использования показателей производительности труда. При этом данные методики не включают вопросы учета влияния факторов на производительность труда менеджеров как внутренних, так и внешних. Данный аспект имеет важное значение, поскольку эффективность труда менеджера среднего звена определяется как его компетенциями, так и внешними условиями, в которых приходится работать. В этой связи необходим инструмент, который позволит оказывать влияние на производительность труда менеджеров среднего звена. В качестве такого инструмента предлагается использовать профиль менеджера среднего звена, который представляет собой обобщающую модель компетенций, основанную на учете факторов внешней среды, критериев эффективности труда менеджера и его содержания.

Формирование профиля менеджера среднего звена в первую очередь предполагает определение его компетенций. Анализ научных источников показал, что существуют модели компетенций, разработанные в процессе исследований труда менеджеров. Однако данные модели основаны на связи компетенций с поведением менеджера, т. е. исследования базировались на выявлении компетенций с помощью анализа ситуаций, описываемых менеджерами. Это, по сути, означает использование следующей связи: знаю и умею, обладаю характеристиками (чертами) – поступаю исходя из знаний, умений и других характеристик.

На наш взгляд, при выявлении компетенций менеджеров недостаточно опираться на их поведение, поскольку поведение определяется ситуациями, возникающими в результате влияния совокупности различных факторов. Это как факторы внешней среды, в которой находится менеджер при выполнении своей работы, так и внутренние характеристики менеджера (компетенции). Кроме того, результаты исследований, представленные в литературе, не увязывают в полной мере компетенции менеджеров с эффективностью их труда. Установление связи между компетенциями и эффективностью труда также позволит решить нанимателю задачу отбора кандидатов на должность менеджера и предоставит возможность принятия решений по повышению эффективности его труда.

Определение компетенций может базироваться на следующем механизме: работник по компетенциям должен соответствовать требованиям занимаемой должности, которые определяются необходимыми результатами труда. Исходя из этого, с одной стороны, требуется установить связь между компетенциями менеджера (его качества) и необходимыми результатами работы, с другой стороны, связь между компетенциями менеджера и требованиями к занимаемой должности (характеристики рабочего места).

С учетом результатов исследований компетенций менеджеров, представленных в литературе [4, с. 203–213; 11, с. 8; 12, с. 53; 13, с. 14; 14, с. 56], и содержания их труда в основе профиля, на наш взгляд, должны лежать такие группы компетенций, как:

- а) компетенции коммуникативного характера;
- б) компетенции, необходимые для организации собственного труда и труда подчиненных;
- в) компетенции, необходимые для принятий решений и контроля их выполнения.

Учет факторов внешней среды в профиле менеджера необходим по следующим причинам:

– внешняя среда является объективной реальностью, в которой и осуществляется труд менеджеров;

– внешняя среда обладает свойством изменчивости, что требует адаптации к ней. Если менеджер не будет адаптироваться к изменениям внешней среды, то возможны ситуации, когда имеющихся компетенций будет недостаточно для достижения необходимых результатов, а значит, возможно и снижение эффективности труда;

– часть факторов внешней среды определяет критерии эффективности труда менеджеров.

Внешняя среда, в которой находится менеджер, включает:

– совокупность факторов правового (образование, опыт работы в определенной сфере, наличие дискредитирующих обстоятельств и пр.), образовательного (возможности системы образования: подготовка менеджеров, повышение их квалификации), политического характера, определяющих требования к рабочему месту менеджера;

– совокупность внутренних факторов организации, определяющих требования к рабочему месту менеджера. К ним относятся: а) задачи, определяемые высшим руководством; б) информационная система; в) система планирования; г) система контроля; д) внутренние нормативные документы.

В качестве критериев эффективности труда менеджеров могут выступать: а) скорость выполнения задач, принятия решений; б) цифровизация подразделения и собственного труда; в) гибкость в принятии решений; г) прогрессивность: предполагает понимание важности получения новых знаний и навыков, овладе-

ния новыми методами, инструментами принятия решений и т. п.; д) маркетинговый подход в организации собственного труда и труда подчиненного коллектива; е) социальная ответственность за результаты работы; ж) трансформация процессов, подлежащих управлению; з) творческий подход к выполнению работы.

Таким образом, профиль менеджера среднего звена может использоваться в организациях при отборе кандидатов на руководящие должности, при оценке эффективности труда менеджеров, а также позволит принимать обоснованные решения по повышению производительности труда данной категории персонала.

### **Литература**

1. Лайл, М. Компетенции на работе / М. Лайл, Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : ИПРО, 2005. – 384 с.
2. Нестерова, О. В. Модели профессиональных компетенций в управлении персоналом : учебник / О. В. Нестерова. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – 35 с.
3. Ключевский, А. И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций / А. И. Ключевский // сборник статей. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия». – С. 51–55.
4. Зайнетдинова, И. Ф. Оценка деятельности работников организации : учебно-методическое пособие / И. Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Уральского университета, 2016. – 120 с.
5. Красноруцкий, В. Руководство по развитию управленческих компетенций / автор-составитель В. Красноруцкий. – М. : Центр обучения, 2006. – 117 с.