

**Эффективность профессиональных компетенций белорусских менеджеров**  
**Efficiency of professional competences of Belarusian managers**

Маковская Наталья Владимировна,  
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления  
УО «Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова»

maknata@mail.ru

Makovskaya Natalia,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of economics and management,  
Mogilev State University named after A.A. Kuleshov

maknata@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследований менеджерального труда, его содержания и профессиональных компетенций менеджеров. Актуальность таких исследований связана с тем, что организации тратят значительные ресурсы на оплату труда работников, занимающих позиции руководителей среднего звена. Это делает значимым оценку производительности их труда. Выполнение менеджерами разных трудовых функций приводит к разным результатам. Так, результат труда менеджеров среднего звена в производственном цеху может быть выражен в виде определенного количества изготовленных деталей подчиненных ему рабочих. А результат труда менеджера по персоналу может быть в виде количества сотрудников, прошедших повышение квалификации, или низкий уровень текучести кадров и др. Представлены результаты авторского обследования компетенций белорусских менеджеров, касающихся данных направлений. Сделаны выводы об уровне эффективности управленческого труда в условиях белорусской экономики.

**Ключевые слова:** менеджер, производительность труда, профессиональные компетенции, рабочее время.

**Abstract.** The article presents the results of research on managerial work, its content and professional competencies of managers. The relevance of such studies is due to the fact that organizations spend significant resources on remuneration of workers who occupy the positions of middle managers. This makes it meaningful to assess their productivity. The performance of different labor functions by managers leads to different results. So, the result of the work of middle managers in a production workshop can be expressed in the form of a certain number of manufactured parts of subordinate workers. And the result of the work of a personnel manager can be in the form of the number of employees who have undergone advanced training, or a low level of staff turnover, etc. The results of the author's survey of the competences of Belarusian managers in these areas are presented. Conclusions are made about the level of efficiency of managerial work in the conditions of the Belarusian economy.

**Keywords:** manager, labor productivity, professional competence, working hours.

Содержание научных исследований определено характеристиками труда менеджеров, предполагающих наличие у них профессиональных компетенций, позволяющих выполнять такого рода работу. Набор компетенций менеджера обосновывают такие подходы как:

поведенческий (личностный) подход. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при помощи которой он способен показывать правильное поведение и добиться высоких результатов в работе;

функциональный подход. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации;

многомерный, или целостный подход. Компетенция – комплекс различных характеристик сотрудника (его компетенций) [1, с. 6; 2, с. 52].

Общий результат исследований компетенций менеджеров целесообразно представить через научно-теоретические позиции Нестеровой О.В., которые выделяют: функциональные компетенции (относятся к определенной профессиональной области в компании или сегменте рынка, и выражаются через наличие специальных знаний), корпоративные компетенции (определяют корпоративную культуру организации), управленческие компетенции (определяются как совокупность знаний, умений и навыков в области современной теории управления, согласно которой эффективность деятельности руководителя проявляется в умениях: анализировать состояние коллектива; понимать мотивы своих подчиненных; побуждать подчиненных к продуктивной деятельности; стимулировать их профессиональный рост; создавать отношения в коллективе, максимально благоприятные для продуктивной работы; давать задания подчиненным так, чтобы они понимали, чего от них ждут, и стремились это выполнить; эффективно контролировать работу подчиненных; адекватно оценивать своих подчиненных, их возможности и интересы; предупреждать и разрешать конфликты в коллективе; строить деловое общение с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией) [1, с. 8].

Вместе с тем, обращает внимание и подход Спенсера С.М. и Спенсер-мл. Л.М., выделяющий 5 типов базовых качеств (компетенций): а) мотивы – то, о чем человек думает или чего хочет постоянно, что вызывает действия; б) психофизиологические особенности (свойства) – физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию; в) Я-концепция – установки, ценности, образ Я-человека (представление о себе); г) знание – информация, которой человек обладает в специальных областях; д) навык – способность выполнять определенную физическую или умственную задачу [3, с. 9–11].

Выделяют другие критерии эффективности труда менеджеров, которые коррелируют с общими подходами к оценке эффективности труда:

квалификация менеджера;

рациональная организация и использование рабочего времени менеджера;

получение социального и психофизиологического эффектов от труда менеджера (благоприятные морально-психологические и производственные условия; оптимальная организация труда

подчиненных работников; создание условий для полной реализации и использования человеческого капитала работников и т.п.).

Цель исследования компетенций менеджеров – оценить уровень развитости и состоятельности профессиональных навыков менеджеров в условиях белорусской экономики в рамках отдельных организаций.

Потенциал белорусских менеджеров оценивался уровнем менеджеров среднего звена, так как численная и профессиональная представительность этой категории является наиболее адекватной для экономической оценки.

В рамках всего исследования компетенций белорусских менеджеров среднего звена сохраняется тенденция (по отраслям, профилям и т.д.) по проявлению всех видов компетенций. Больше всего выделялась 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 компетенций. 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, демонстрирует прогрессивные модели профессионального поведения, подтверждающие ее.

Оценка стиля работы белорусских менеджеров с разным уровнем профессиональных компетенций и с учетом критериев стиля работы (количества и принципов выполнения задач, времени выполнения задач, период и организация планирования управленческой деятельности, форма постановки задач и т.п.) показала, что:

наиболее компетентные менеджеры больше выполняют объем запланированных задач, что подтверждает зависимость – чем больше компетентны менеджеры, тем более они продуктивны;

самая активная компетенция для белорусских менеджеров, позволяющая достигать максимального объема задач – это эффективный поиск работы, что подтверждает высокую степень мобильности этой 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 не продуктивны;

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, использование которой является значимой;

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.

Для определения факторов и оценки степени эффективности деятельности белорусских менеджеров был выбран регрессионный анализ с использованием метода наименьших квадратов (МНК). Использование МНК стал возможным в генерировании линейной функции, которая, согласно определенным математическим критериям, наиболее соответствует нашим собранным данным.

В качестве главного параметра оценки (зависимой переменной) эффективной деятельности менеджера был выбран ответ на вопрос «Оцените, пожалуйста, на сколько процентов в среднем Вы выполняете запланированные Вами задачи» (варианты ответов: на 90 % и более; на 70-89 %; на 50-69 %; менее чем на 50 %; затрудняюсь ответить). В качестве зависимой (результативной) переменной был выбран процент выполнения запланированных задач.

Таким образом, на эффективность работы менеджера, выраженного процентом выполнения поставленных задач, влияет набор следующих факторов: а) регулярная расстановка приоритетности задач для подчиненных сотрудников (коэф. 1,746), б) выработка предложений и алгоритма достижения целей (коэф. 0,570), согласование эффективности проектов (коэф. 0,347), наличие обратной связи (коэф. 0,301), нейтрализация факторов негативно влияющих на мотивацию подчиненных (коэф. 0,325). Чем чаще менеджер выполняет эти действия, тем выше его результативность.

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

Во-первых, выполнение большого объема задач на прямую 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 влияют на эффективность работы белорусских менеджеров.

Информация об использовании и распределении рабочего времени менеджеров была собрана с помощью специфического инструмента, представленного в форме интервального распределения времени суток работника и его наполнением.

Наблюдение использование времени менеджера находилось в интервале от 6.00 часов до 00.00 часов. Интервальные промежутки наблюдений составили 30 мин. В эти интервалы менеджер-респондент наполнял определенными действиями: отдых; домашние обязанности; саморазвития; дорога на работу (с работы); работа на организацию. Причем, наполненные интервалы, касающиеся работы на организацию, необходимо было оценить по качеству выполняемых действий:

А) Что это за работа:

1. Постановка и уточнение задач деятельности подразделения, определение вариантов их достижения;

2. Распределение работы между подчиненными, организация и контроль выполнения работы;

3. Создание благоприятной рабочей обстановки, мотивация подчиненных;

4. Разработка планов работы подразделения, регламентов, предложений по развитию, повышению эффективности подразделения;

5. Анализ показателей работы подразделения, подготовка отчетов, заполнение документов;

6. Получение указаний от руководителя по вопросам деятельности подразделения;

7. Выполнение работы в качестве специалиста;

8. Изучение нормативных документов, специальной литературы;

9. Другая работа.

Б) Важность работы:

работа важная и срочная;

работа важная, но не срочная;

работа не важная, но срочная;

работа не срочная и не важная.

В) Контролируемость выполняемой работы:

не могу контролировать, это зависит от моего руководителя;

почти не могу контролировать, это зависит от принятых в организации правил и технологии выполнения работы;

почти не могу контролировать, это время я должен был уделить работе с подчиненными; могу контролировать.

В результате полученных оценок, которые представлены респондентами, и их распределения времени суток, имеем следующую статистическую информацию для анализа.

Распределение времени менеджеров в рамках рабочего времени и суток показала, что практически половину всего времени (44,7 %) они отдают работе в организации.

В совокупности время, затраченное на организацию, может быть большим, если косвенно считать время, потраченное на дорогу (6,2 %) как временные внутрифирменные издержки. Время на саморазвитие (8,9 %), также условно можно считать, как время, отдачу от которого получает организация.

Оценки респондентов характера выполняемых работ, особенно во время затраченного на работу в организации, показали, что независимо от того является ли работник менеджером, он указывает на то, что в большей мере он выполняет работу в качестве специалиста (29,5 %).

Значительное время белорусские менеджеры тратят на аналитику показателей работы подразделения, подготовка отчетов, заполнение документов (19,7 %). Констатация такого факта, в работе менеджеров указывает на то, что далеко не все процессы документооборота и информатизации имеют место в белорусских организациях. Данный факт следует оценивать как административно-управленческий барьер в организации рабочего времени менеджеров.

Такого рода барьером можно считать и затраты рабочего времени менеджеров на распределение работы между подчиненными, организация и контроль выполнения работы (12,6 %). Данные менеджеральные функции в современных условиях цифровизации могут быть оформлены и организованы с помощью информационных технологий. Это внутрифирменные инвестиции в организацию менеджерального труда.

Еще одним информационно-административным барьером следует считать, факт того, что белорусские менеджеры более 55 % своей работы видят как работа срочная и важная.

Если дополнительно к этому интерпретировать перегруженность белорусских менеджеров работой важной, но несрочной (37,7 %), то складывается ситуация, которая характеризует постоянный управленческий «цейтнот» по причине того, что вся работа (92,8 %) чрезвычайно важная. На фоне полученных оценок важности работы целесообразно сделать следующие выводы:

во-первых, виден административный барьер в виде информационно-управленческого «шума» – «в организации приоритет один – вся работа важна». На лицо административный дисбаланс;

во-вторых, топ-менеджмент (администрация) организации не справляется с функцией расстановки приоритетов в выполнении задач менеджерам;

в-третьих, следует предположить, что существуют проблемы в делегировании полномочий у белорусских менеджеров и организаций;

в-четвертых, как правило, зарегулированность сферы микроуровня с позиций уровня государственного регулирования экономики, приводит к такому административному «цейтноту», который является административным барьером в развитии управленческой среды.

В рамках белорусских организаций существуют точки роста и управленческие платформы, которые содействуют выявлению управленческого потенциала работников: регулярность в расстановке приоритетности задач для подчиненных сотрудников; сформированные алгоритмы принятия решений и достижения целей, механизмы согласования эффективности проектов; наличие каналов обратной связи и т.п. На эффективность работы белорусских менеджеров влияет ряд факторов: уровень развития профессиональных компетенций менеджеров, наличие эмоционального интеллекта - гибкий навык, оказывающий положительное влияние на способности к эффективному взаимодействию с подчиненными, что обосновывает объем выполненных задач.

### Литература

1. Нестерова, О. В. Модели профессиональных компетенций в управлении персоналом : учебник / О. В. Нестерова. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. – 35 с.
2. Ключевский, А. И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций / А. И. Ключевский // Сборник статей Московского финансово-промышленного университета «Синергия». – 2015. Вып. 14. – С. 51 – 55.
3. Лайл, М. Сайн, М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / М. Лайл, М. Сайн ; пер. с англ. – М.: Издательство ГИППО, 2010. – 384 с.

Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова