**Ссылка:** Компетентностный профиль эффективного руководителя [текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 06. – С. 123-130.

# Компетентностный профиль эффективного руководителя

**ЭДУАРД КОНДРАТЬЕВ**, кандидат экономических наук, доцент

кафедра «Менеджмент»

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 28

*edwabc@yandex.ru*

Ключевые слова: управленческий персонал, компетенции, профиль менеджера, система знаний менеджера.

***В статье рассматривается компетентностный профиль современного руководителя. Какова практическая интерпретация термина «компетенция». Какие факторы влияют на формирование компетентностного профиля и состав компетенций. Должны ли все руководители иметь одинаковые компетенции. Как изменяется КП в зависимости от уровня управления и стадии развития предприятия. Наконец, как предприятие может влиять на развитие компетенностного профиля своих менеджеров.***

Отношение к управленческому персоналу, как связующему элементу между институциональной основой организации и организационно-лидерской основой управленческой деятельности, достаточно подробно отражено в отечественной и зарубежной науке. Однако остается нераскрытой тема качественного изменения профиля менеджера в зависимости от уровня управления, хотя предпосылки для этого были сформулированы еще И. Адизесом [1]. Кроме того, в менеджменте недостаточно точно определен сам термин «профиль менеджера», который мог бы стать концептуальной основой для формирования требований к менеджеру в зависимости от уровня управления и стадии развития организации.

Системно-институциональный подход [6] к развитию управленческого персонала предприятия позволяет рассматривать предприятие как систему, в которой происходят институциональные процессы, связанные с развитием управленческого персонала, который является активной частью системы управления предприятием, движущей силой ее развития и совершенствования, выступая в трех ролях: субъекта управления, объекта управления и субъекта саморазвития.

В соответствии с указанным подходом выделяют два типа норм (институций), оказывающих влияние на развитие управленческого персонала предприятия. Это *характеристические управляющие нормы,* отражающие эволюцию хозяйствующего субъекта и *динамические*, отражающие адаптацию предприятия к окружению. К первым относятся: концепция управления (менеджмент-философия, стили и техники управления) [3, с. 157-158, 170], концепция отношения к человеку на предприятии и производственная концепция. Ко второму типу относится интересующие нас профиль менеджера и система знаний менеджера, а также коммуникативная метрика.

## Профиль менеджера: понятие и структура

Предпосылки становления концепции «профиля менеджера» можно обнаружить в четырех аспектах. Во-первых, эволюция функций управления, обусловившая появление таких управленческих ролей как администратор, менеджер, лидер, консультант, о чем убедительно написал И. Адизес [1]. Во-вторых эволюция концепций отношения к персоналу организации создает предпосылки для разграничения доминирующих стилей управления по отношению к персоналу от использования труда до управления человеком и общей идеи синергетического развития человека и организации (Т.Ю. Базаров, Л.И. Евенко, А.Я. Кибанов, С.Р. Филонович). В-третьих эволюция концепции предприятия, повторяющаяся в динамике развития хозяйствующего субъекта от пионерской к ассоциативной стадиям (Ф. Глазл, Б. Ливехуд [3]) предполагает различные концепции управления, для чего важны различные ролевые профили управленческого персонала. Наконец, эволюция бизнес-образования демонстрирует движение от технической составляющей обучения (навыки и техники администрирования) к культурно-философской (выстраивание отношений и освоение новых философий) (С.М. Климов, Л.Г. Миляева, Ю.Г. Одегов, С.Д. Резник).

Профиль должности приходит на смену профессиограмме – описанию особенностей определенной профессии, раскрывающей содержание требований профессионального труда к человеку [10]. Наиболее очевидной предпосылкой появления *профиля должности* является структурно-функциональный характер организации и логика процесса управления. Точность задания профиля исполнителя (в том числе и наемного менеджера) определяет будущую эффективность исполнителя и организации. Использование профилирования приводит к тому, что организация становится более управляемой и менее подверженной влиянию отдельных факторов при различных ситуациях.

*«Профиль менеджера*» - это не просто инструмент для описания требований к рабочему месту – это изменяющаяся в зависимости от объективных условий (стадия развития организации, уровень управления, стадия карьеры) норма. Ее конкретные проявления могут быть формализованы в виде должностной инструкции на конкретном предприятии или описании профиля должности, либо неявно транслироваться членами управленческой команды к новым сотрудникам.

*Профиль менеджера* является институцией микроуровня, отражающий формальное или неформальное ограничение совокупности типичных черт управленческой деятельности вообще или некоторой конкретной позиции или должности. Данную институцию имеет смысл рассматривать какособого вида контракт (совмещающий свойства неоклассического и имплицитного контрактов), определяющий совместные ожидания и требования со стороны 8 типовых социально-экономических систем [7, с.91] (в особенности, со стороны менеджера, организации и бизнес-образования) в зависимости от факторов: стадии развития организации, концепция роли человека в организации, уровня управления менеджера, стадии развития карьеры и его принадлежности к команде изменений.

С институциональных позиций *профиль менеджера* является результатом взаимодействия самого менеджера, его семьи, института бизнес-образования и организации и государства. О существовании *профиля менеджера* знают абитуриенты вузов и их родители (здесь затрагиваются культурные и социально-экономические интересы семьи), студенты, выпускники, действующие руководители предприятий, консультанты, проектирующие «профиль»; организации, предоставляющие услуги бизнес-образования; местные муниципалитеты, региональные, государственные и международные органы управления. Профиль менеджера становится составной частью института права (в части трудового права). Становлению профиля управленческого персонала способствует профессионализация управленческого персонала, которая выступает в качестве общественно-детерминированного механизма развития управленческого персонала.

Особые свойства «профиля менеджера как контракта можно описать так:

* Профиль менеджера многосторонний контракт. Он регулирует отношения не двух сторон – «руководитель – предприятие», а нескольких сторон: Он выступает нормой для семьи, бизнес-образования и даже для государства.
* Фиксация параметров существует как в неоклассическом контракте, но может изменяться;
* Стороны относительно автономны в условиях глобального рынка как в неоклассическом контракте, однако у организации есть право на контроль что ближе к имплицитному контракту.
* Двухсторонняя зависимость участников сделки, в которой результат полностью зависит от их способности к совместной деятельности демонстрирует соответствие неоклассическому контракту; однако профиль менеджера – это скорее долгосрочный контракт, что характеризует его как имплицитный контракт.
* Адаптация к непредвиденным обстоятельствам предполагает переговоры, согласование позиций, взаимные уступки на основе «всего опыта взаимодействия (неоклассический контракт)
* Разрешение споров происходит без привлечения какой-либо третьей стороны, в крайнем случае на основе использования власти (имплицитный контракт).

Преемственность профиля менеджера обусловлена институциональным механизмом эволюционных изменений предприятия [6, с.111-113] и характеризуется появлением в структуре профиля менеджера нововведений, характерных для траектории предшествующего развития предприятия, имеющегося интеллектуального капитала и опыта общества в целом.

Изменчивость профиля менеджера проявляется в его подверженности институциональным изоморфным изменениям. Вынужденный изоморфизм ‑ как результат административного воздействия на среднее и низовое звено. Мимический – как результат имитации группового поведения (для соответствия корпоративным стандартам и внешним признакам лидеров изменений), а нормативный – как принятие новых образцов группового или индивидуального поведения, заимствованного из профессиональной среды и бизнес-образования. Отбор осуществляется посредством конкуренции, выявляя более эффективные профили, способствующие созданию большей стоимости предприятия или приращению человеческого капитала.

Систематизация и анализ подходов, определяющих структуру профиля менеджера: функционального (И. Адизес, Б. Блум, В.Д. Орехов), качественного (С.Д. Резник, А.С. Лифшиц, В. Тарасов), компетентностного (Р. Бояцис, Лайл и Сайн Спенсеры, С. Уиддет, И.Б. Дуракова, А. Литягин и др.), технико-инструментального (Ф. Глазл, М. Имаи, Дж. Лайкер); культурного (П.В. Малиновский) и предлагаемого нами институционального подхода позволяет смоделировать профиль менеджера (рис. 1).

Как показывают ранее проведенные исследования [6, с. 169], необходимость в развитии профессиональных компетенций становиться жизненно-важной по мере перехода от дифференциальной к интегральной стадии и далее, в ассоциативной стадии развития предприятия. Являясь в пионерской стадии существенным, но неформальными требованиями, компетенции в дифференциальной стадии обретают статус слабосущественных и неформальных (в квалификационных справочниках есть только знания, умения и обязанности, а компетенций нет). А вот в интегральной и ассоциативной стадиях развития предприятия компетенции становятся существенными и формализуются.

И это объяснимо, поскольку профиль менеджера формируется под влиянием концепции отношения к человеку в организации. В дифференциальной стадии доминирует управление трудом, с характерными жесткими требованиями к рабочему месту, влияющими на требования к человеку, занимающего данное место. На стадии интеграции доминирует концепция управления человеческими ресурсами, что выдвигает на первый план возможности человека, которые в первую очередь проявляются в его профессиональных компетенциях.

**Компетентностный поход** к профилированию менеджмента (Р. Бояцис, Р. Бюннер, Лайл и Сайн Спенсеры, Дж. Кочинский, С. Уиддет и С. Холлифорд, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, А. Литягин и др.) приходит на смену «качественному подходу» или подходу «знания-умения-навыки». Он позволяет разрешить важнейшее для бизнеса противоречие: несоответствия результатов измерения способностей и знаний исполнителей их реальным действиям и успешности в работе и жизни, о чем впервые указал Дэвид К. МакКлелланд в статье «Testing for Competence Rather Than Intelligence» [8, с. 3].

Концепция роли персонала

Стадия развития карьеры

 Пионерская

**ПРОФИЛЬ МЕНЕДЖЕРА**

* Задачи и результаты
* Навыки, умения и техники
* Функциональные обязанности
* Личностные качества
* Стиль поведения и управления
* Социальный портрет менеджера (возраст, пол, образование, страта)
* Профессиональные компетенции
* Личные ценности и установки, относительно человека, семьи, работы, организации и государства
* Ментальные модели индивида
* Жизненные цели
* Веер карьер

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

Дифференции

Интеграции

Ассоциации

ФАЗЫ
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Существу-
ющие и будущие тен­денции рынка

Ключевые зоны ответственности менеджера

Ожидаемые результаты деятельности

Субъективные критерии
эффективности

Профессионализация менеджеров

Институт бизнес-образования

Институт
права

Институт семьи

Кросскуль-
турные особенности орга­низации

Степень конкуренции в
бизнесе

Рис. 1. Структура профиля менеджера [Ист.: 5, с. 292–301]

В России, однако, существует терминологическое разногласие в трактовке компетенции между практиками и академическим сообществом. Представители высшей школы чаще относятся к компетенциям как к потенциалу, который можно накопить, представить его в виде списка учебных предметов. Практики же предпочитают рассуждать категориями измеряемых возможностей человека к эффективной деятельности, что наиболее близко к определению Спенсеров: «Компетенция - *это базовое качество индивидуума (мотивы, психофизиологические особенности, установки, ценности, знания и навыки), имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях*» [8].

Понимание компетенции Спенсерами глубже, поскольку они полагают, что:

* компетенция – это не потенциал (способность и готовность), а активное начало деятельности, «имеющее причинное отношение»;
* результат действия на основе компетенции – не просто успешная деятельность, но «эффективное и/или наилучшее» исполнение;
* наконец, Спенсеры говорят о критериальности – как основе измерения компетентности.

Замечание Р. Бояциса [2], связано с достаточным характером компетенций: «… они не имеют решающего значения, если не соответствуют функциональным требованиям самой работы и культуре организации».

Вопрос кластеризации компетенций, на наш взгляд отражает представления авторов о структуре деятельности объекта (работника, руководителя, менеджера среднего звена). Так И.Б. Дуракова предлагает четыре группы основных индивидуальных компетенций работников: профессиональные (знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение предприятия); методические (технологии, которые способствуют использованию знания, полученного через профессиональную компетенцию); социальные (все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам) и личностные (или самокомпетенции), которые охватывают такие составляющие, как саморефлексия, самоконтроль, мотивация и эмпатия) [10, c. 154–165]. М. Паркинсон поделил 45 компетенций на следующие кластеры [9]: интеллект, личность, коммуникации, мотивация, организация, ориентация на результат. Классификация Р. Бюннера в большей степени ориентирована на управленческих работников и включает шесть групп компетенций: руководящие, интеркультурные, коммуникационные, методические, социальные и компетенции «самоменеджмента» [11]. В. Дулевич разработал двенадцать независимых компетенций работы менеджеров среднего звена, разделенные на четыре группы: интеллектуальные, межличностные, адаптивные и ориентированные на результат.

Обзор показывает, что необходимо сравнительное исследование компетентностных профилей менеджеров различных уровней управления.

В своей исследовательской модели компетентностного профиля менеджера авторы учили сильные стороны предыдущих моделей, основываясь на определении компетенций, данное Спенсерами. В состав модели вошли 39 компетенций, объединенных в пять кластеров: понимание и интеллект, личность и внутренняя мотивация, межличностные отношения, развитие организации и результат [6, с. 292 – 294]. В исследовании участвовали руководители низового, среднего и высшего звена 342 предприятий, отобранных с помощью бесповторной выборки по критерию отраслевой принадлежности по Пензенской области.

Требования относительно состава компетенций ко всем уровням управления предъявляются схожие, однако для руководителей высших уровней управления практически по всем блокам компетенций отмечают важность компетенций больше чем у низших уровней. Наиболее значимы для руководителей всех уровней кластеры «Развитие организации» (речь идет о преданности компании и нацеленности на потребности клиентов) и «Результат» (рис. 2). Кластер «Личность и внутренняя мотивация» более значим для менеджеров среднего звена по отношению к другим уровням управления. Особенно выделяются ответственность, заинтересованность и самоконтроль.

Для низового уровня наиболее важны компетенции[[1]](#footnote-1): ЛВМ: Ответственность (4,8); РО: Ориентация на обслуживание клиента (4,5); Р: Умение принимать решения (4,3); Р: Способность работать автономно (4,3); Р: Трудолюбие (4,3); ЛВМ: Заинтересованность (4,3); ПИ: Концептуальное мышление (4,3); МО: Дистанцирование (4,3).

Для среднего уровня наиболее важны следующие компетенции: Р: Ориентация на достижение (4,5); Р: Трудолюбие (4,4); ЛВМ: Ответственность (4,4); ЛВМ: Заинтересованность (4,2); ЛВМ: Самоконтроль (4,2); МО: Командная работа и сотрудничество (4,2); Р: Умение принимать решения (4,2).

Для высшего уровня важнейшими являются следующие компетенции: РО: Ориентация на обслуживание клиента (4,4); Р: Умение принимать решения (4,4); ПИ: Творчество (4,2); ЛВМ: Ответственность (4,2); МО: Гибкость (4,2); Р: Ориентация на достижение (4,2); Р: Способность работать автономно (4,2); ПИ: Аналитическое мышление (4,1).



Рис. 2 Средние значения кластеров ключевых компетенций, для трех уровней управления

Указанные наборы подтверждают гипотезу, что низовое звено имеет административный профиль, среднему более соответствует профиль «менеджер», а высшему – «лидер».

Интересным является сравнение оценки компетенций менеджера с компетенциями бакалавра менеджмента [4, с. 72-76], где данные были получены в результате экспертной оценки профессорско-преподавательского состава, представителей бизнеса с учетом и учитывали дифференциацию компетенций лучших и средних студентов.

Основные акценты в подготовке бакалавра менеджмента соответствуют акцентам компетентностного профиля менеджера: умение принимать решения, командная работа и сотрудничество, командное лидерство и ориентация на достижение, которые обусловлены направленностью учебного процесса на социализацию и воспитательный акцент. Инициативность характерна для бакалавра, который осознанно начинает свой жизненный путь.

По кластеру «Понимание и интеллект» наблюдается согласованная актуальность аналитического и концептуального мышления. А низкая оценка компетенции «поиск информации» может быть связана с отсутствием связи студента с постоянной управленческой деятельностью. Основные расхождения по блоку «Личность и внутренняя мотивация», по нашему мнению, связаны с доминирующей методологией в современном образовании, направленной на передачу знаний, «научение» бакалавра как реципиента, тогда как в бизнесе более прослеживается акцент на обучение действием, где важнейшую роль играет внутренняя мотивация личности. В таком случае, логика развития бизнес-образования и потребности бизнеса указывают на необходимость усиления акцентов личностного развития в профиле бакалавра. По поводу достаточно низкой оценки компетенции «трудолюбие» в кластере «Результат» отметим, что трудолюбие является слабо дифференцирующей компетенцией, что подтверждает опрос в студенческой среде. Расхождения в кластере «Развитие организации» могут быть объяснены отсутствием объекта для проявления компетенции: у бакалавра нет клиента и его компании.

##### Таблица 1. Компетентностные профили менеджера и бакалавра менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенции менеджера | Уровень управления | Бакалавр менеджмента |
| высший | средний | низовой |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кластер «ПОНИМАНИЕ И ИНТЕЛЛЕКТ»: |
| Аналитическое мышление  | 4,1 | 3,6 | 3,3 | 3,6 |
| Концептуальное мышление  | 3,2 | 3,5 | 4,3 | 4 |
| Поиск информации  | 3,4 | 3,8 | 3,3 | 0,8 |
| Творчество  | 4,2 | 2,5 | 1,8 | 0,8 |
| Кластер «ЛИЧНОСТЬ И ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ»: |
| Заинтересованность | 3,9 | 4,2 | 4,3 | 0,2 |
| Инициативность (склонность к действию)  | 4 | 3,7 | 3,3 | 5 |
| Интуитивность  | 3,3 | 3,1 | 2 | 0,2 |
| Оптимизм  | 3,4 | 2,9 | 3,3 | 0,5 |
| Ответственность | 4,2 | 4,4 | 4,8 | 2,4 |
| Постоянное совершенствование | 4 | 3,6 | 3,5 | 2,4 |
| Рефлексия | 3 | 2,6 | 2,5 | - |
| Самоконтроль  | 3,5 | 4,2 | 4 | 1,2 |
| Самореализация  | 3,4 | 3,1 | 3,3 | 0,2 |
| Стремление быть лучшим  | 3,5 | 3,2 | 2,5 | 0,4 |
| Стремление быть собой  | 3,2 | 2,9 | 2,8 | - |
| Стрессоустойчивость  | 3,8 | 3,7 | 4 | 0,4 |
| Уверенность в себе  | 4 | 3,9 | 3,5 | 4 |
| Удовлетворение от работы | 3,9 | 3,8 | 3,8 | 0,8 |
| Кластер «МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ»: |
| Воздействие и оказание влияния  | 4 | 4 | 4 | 3,6 |
| Гибкость  | 4,2 | 3,9 | 4 | 2,4 |
| Готовность помочь  | 3,3 | 4 | 3,8 | 0,6 |
| Директивность  | 3,2 | 3,4 | 2,3 | - |
| Дистанцирование | 2,9 | 3,4 | 4,3 | - |
| Командная работа и сотрудничество  | 4 | 4,2 | 3,3 | 4,8 |
| Командное лидерство  | 3,9 | 4 | 4 | 4,2 |
| Межличностное понимание (умение слушать)  | 3,5 | 3,8 | 4 | 1,6 |
| Построение отношений  | 3,7 | 3,8 | 2,3 | 1,6 |
| Развитие других  | 3,3 | 3,3 | 3 | 0,8 |
| Кластер «РЕЗУЛЬТАТ»: |
| Ориентация на достижение  | 4,2 | 4,5 | 3,5 | 4,2 |
| Прогноз будущего  | 3,7 | 3,2 | 3,5 | 2,4 |
| Технологичность менеджмента | 3,5 | 4 | 3,5 | 2,8 |
| Умение принимать решения  | 4,4 | 4,2 | 4,3 | 6 |
| Способность работать автономно | 4,2 | 3,9 | 4,3 | - |
| Трудолюбие | 4 | 4,4 | 4,3 | 1,6 |
| Быть в курсе событий  | 3,9 | 4 | 3 | 0,4 |
| Забота о порядке  | 3,9 | 3,7 | 3,8 | - |
| Экспертиза  | 3,6 | 3,4 | 3,5 | 1,2 |
| Кластер «РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ»: |
| Знание и понимание организации  | 3,9 | 3,6 | 4 | 2 |
| Преданность компании  | 3,8 | 4 | 3,5 | - |
| Ориентация на обслуживание клиента  | 4,4 | 3,8 | 4,5 | - |

Таким образом, разработанные профили являются согласованными. Выявленные несогласования во многом объясняются более разнородной совокупностью менеджеров гораздо выше (уровень управления, стадия развития организации), нежели бакалавров менеджмента в студенческой среде.

## Система знаний менеджера

По мере совершенствования хозяйствующих субъектов и исторического изменения среды человечество накапливает знания. Эти знания имеют сложную, «многослойную» структуру, подобно тому, как в научном знании более поздние теории являются расширением более ранних теорий, не исключая их выводы, а лишь уточняя область применения.

Работа по профилированию предполагает, что действия по развитию управленческого персонала направлены в первую очередь на развитие предприятия. Поэтому они должны быть комплексными, т.е. разносторонними и всеобъемлющими, взаимосвязанными, взаимозависимыми и взаимопорождающими. Это становится возможным на основе интеграции междисциплинарных знаний. В разработанной модели системы знаний менеджера по развитию предприятия (см. рис. 3) указаны 2 разных вида контуров уровней знаний: 1) знания, соответствующие этапам развития менеджера (персональный и образовательный уровни, уровни менеджеров низового, среднего и высшего звена); и 2) знания, соответствующие уровням познания мира (организационный, динамический и мировоззренческий).

Первичным – персональным уровнем представлений о предприятии является системно-эволюционная модель предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла [3], которая представляется наиболее удачной с позиции системной методологии. Преемственность *образовательного уровня* проявляется в соответствии каждому элементу указанной модели определенных академических знаний, порождающих в процессе обучение начальные компетенции руководителя*.*

*Профессиональный уровень* характеризуется областью развития предприятия и имеет сугубо практический характер. Он представлен тремя подуровнями. профессиональный уровень низового управленческого звена предполагает овладение частью знаний динамического уровня, профессиональный уровень для среднего звена дополняется знаниями о механизмах изменений, а профессиональный уровень топ-менеджмента включает и часть мировоззренческого уровня – знания, создающие «картину мира».

*Организационный* уровень представляет знания по управлению организационными изменениями и позволяет развертывать стратегию и политику общего развития предприятия в конкретные мероприятия по функциональным направлениям с помощью механизмов изменений, например: циклов Деминга (PDCA/SDCA), циклов К. Левина (разморозка/изменения/заморозка) и пр.

Знания *динамического* уровня составляют теорию и практику организационного развития. Здесь развитие рассматривается как процесс приобретения нового качества системы, укрепляющего жизнеспособность организации. Ключевой составляющей знаний динамического уровня является модель четырех фаз развития, проходя которые организация выживает благодаря различным акцентам в управлении сущностными элементами.



Рис. 2. Модель системы знаний менеджера по развитию предприятия

Последний – *мировоззренческий* уровень дополняется и проверяется фундаментальными положениями более объемлющих областей знаний – диалектики и когнитологии. Когнитивный аспект позволяет обозначить знания, создающие «картину мира»: общая теория систем, кибернетика, инноватика, управление в социально-экономических системах, сравнительный менеджмент и др. Диалектический подход позволяет определить грани сходства и различия, а также возможности применения моделей организационного развития и жизненного цикла организации. (рис. 2).

Модель предполагает учет трех существующих состояний знания (К.Д. Экк): предфигуративное знание – неявное, проявляется в форме предчувствий, предположений, носит субкультурный и маргинальный характер, но имеет самый мощный творческий потенциал и способствует созданию новой реальности. Распространено в зоне когнитологии, а также на более поздних стадий развития предприятия. Конфигуративное знание возникает при решении конкретных проблем и ситуаций в виде опыта, идей, открытий. Оно существует как переходное состояние между крайними формами знания. Передаваясь вербально и контекстуально, оно индуцирует преимущественно инновационное обучение. Постфигуративное знание выступает в форме текстов, опыта, предварительных решений. Это институциализированное знание, имеющее тенденцию к канонизации, которое переложено в учебные программы. Оно индуцирует, главным образом, «продуктивное обучение».

## Заключение

Итак, на основе мы использовали системно-институциональный подход чтобы показать, что профиль менеджера представляет собой особый вид контракта, определяющий совместные ожидания и требования к контрактации со стороны менеджера, организации и образования. Основными факторами, определяющими его структуру являются стадия развития организации и уровень управленческой должности. В качестве практической реализации концепции профиля менеджера предложена компетентностная модель менеджеров трех уровней управления, включающая 5 кластеров компетенций: понимание и интеллект, личность и внутренняя мотивация, межличностные отношения, результат и развитие организации, а также модель системы знаний менеджера по развитию предприятия, позволяющая систематизировать междисциплинарные знания руководителей для решения практических задач менеджмента.

## Библиография

1. Адизес, И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст] / пер. с англ. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2007. – 258 с.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / пер. с англ. М.: HIPPO, 2008. - 352 с.
3. Глазл, Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия [Текст]: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.
4. Кондратьев, Э.В. Компетентностный портрет бакалавра менеджмента [Текст] / Э.В. Кондратьев, С.С. Чемезов // Alma-mater (Вестник высшей школы). – 2011. – №9. – С. 72-76
5. Кондратьев, Э.В. Профиль менеджера: предпосылки становления и основные детерминанты [Текст] // Известия Пензенского государственного педагогического университета имени В.Г.Белинского: Обществ. науки. 2011. – № 24. – С.292–301
6. Кондратьев, Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: моногр. [Текст] / Э.В.Кондратьев. — Пенза: ПГУАС, 2012. — 316 с.
7. Кондратьев, Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. [Текст] / Э.В.Кондратьев. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. — 396 с. - С.91
8. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе: пер. с англ. М.: HIPPO, 2005. 384 с.
9. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе. М.: HIPPO, 2003. 263 c.
10. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др. / под. общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2010. 570 с.
11. Bühner, R.: Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte. Personalentwicklung mit dem House of Competence. Hanser, München, 2004, S. 87 – 88.
1. В скобках указан средний балл по 5-бальной системе оценки. [↑](#footnote-ref-1)