

УДК 331.108.37

Лукашенко М. А., докт. экон. наук, профессор, вице-президент МФПА, заведующий кафедрой корпоративной культуры и PR Московской финансово-промышленной академии, г. Москва¹, MLukashenko@mfpa.ru

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

В статье раскрывается содержание ключевых профессиональных компетенций топ-менеджеров, влияющих на конкурентоспособность возглавляемых ими российских компаний. Автор рассуждает о том, почему руководитель должен не только овладеть необходимыми профессиональными компетенциями, но и последовательно и целеустремленно формировать в компании корпоративную культуру, в которой компетенции, ориентированные на конкурентоспособность, были бы присущи всей команде. В статье поднимаются важнейшие для практики корпоративного управления вопросы о том, с помощью каких ресурсов формируются ключевые профессиональные компетенции, насколько это благоприятно для российских вузов и как можно изменить ситуацию.

Ключевые слова: ключевые компетенции, профессиональные компетенции, конкурентоспособные компетенции, KSAO.

1. Введение

Начнем с крамолы. За последний, кризисный год нам довелось познакомиться с тремя владельцами и одновременно топ-менеджерами предприятий малого и среднего бизнеса. Это были, бесспорно, талантливые люди, и их многое объединяло. Так, всем им были присущи такие качества, как предприимчивость (что

характерно) и бесстрашие, невероятная целеустремленность и трудоспособность, любознательность и коммуникабельность, а также многое другое. Что удивительно, у них не было высшего образования, тогда как имелись вертолеты и недвижимость за рубежом.

Данное обстоятельство побудило автора, проработавшего в системе образования четверть века, всерьез озадачиться идентификацией тех профессиональных компетенций руководителей, которые следует относить к факторам конкурентоспособности компаний. Автор попытался проанализировать:

- в какой мере сегодня высшая школа участвует в формировании и развитии данных компетенций;
- каковы альтернативные образовательные ресурсы, используемые топ-менеджерами;

¹ Лукашенко Марианна Анатольевна является ведущим эксперт-консультантом компании «Организация времени», бизнес-тренер высшей категории. Проводит тренинги по тайм-менеджменту в открытом и корпоративном форматах. Корпоративные клиенты: «ТрансМарк», ОСАО «Ингосстрах», S7 (авиакомпания «Сибирь»), ОАО «РЖД», Банк «Уралсиб», DHL International Ltd, ТНК-ВР, Яндекс и многие другие. Автор тренингов «Эффективное планирование», «Корпоративный имидж и корпоративная культура», «Коммуникации топ-менеджера».

- что следует предпринять вузам в отношении так называемого перехвата инициативы у других производителей образовательных услуг и удержания управления формированием требуемых профессиональных компетенций на уровне, удовлетворяющем реальных и потенциальных руководителей и побуждающем их системно и планомерно повышать свою квалификацию с целью развития и обеспечения конкурентоспособности возглавляемых ими компаний.

2. Немного терминологии

Сегодня в научной литературе существует чрезвычайно разнообразная трактовка понятий «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход». Наиболее остроумно, на наш взгляд, на эту тему высказался известный психолог Б. Д. Эльконин: «Компетентностный подход — это как привидение: все о нем говорят, но мало кто его видел»². Не ставя целью развитие дискуссии терминологического свойства, приведу лишь несколько мнений по этому поводу. Представители научно-академического сообщества полагают, что компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция — это знания, а компетентность — умения (действия). В отличие от термина «квалификация» компетенции включают помимо сугубо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные

² Эльконин Б. Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2002. С. 22.

способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию³.

С точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции — это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли⁴. Данная точка зрения весьма созвучна позиции представителей британской школы психологии труда, в основном придерживающихся функционального подхода, согласно которому под профессиональными компетенциями понимается способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. Данный подход сфокусирован не на личностных характеристиках, а на стандартах деятельности и основан на описании задач и ожидаемых результатов. В свою очередь, представители американской школы психологии труда, как правило, являются сторонниками личностного подхода — они ставят во главу угла характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе. С их точки зрения, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO, которые включают:

- знания (knowledge);
- умения (skills);
- способности (abilities);
- иные характеристики (other).

Специалисты отмечают, что применение такой простой формулы для описания ключевых компетенций сопряжено с трудностями в определении и диагностике двух ее элемен-

³ Данные определения приняты на заседании президиума Учебно-методического совета по философии, политологии и религиоведению МГУ им. М. В. Ломоносова 3 ноября 2005 г. См.: Болонский процесс. Компетентностный подход // Материалы сайта социологического факультета МГУ. Режим доступа: <http://www.socio.msu.ru/?s=main&p=bologne&t=03>

⁴ См.: Профессиональные компетенции. 23.01.09 Режим доступа: http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525

тов: знания и умения (KS) гораздо легче определить, чем способности и иные характеристики (AO) (в частности, из-за абстрактности последних). Кроме того, в разное время и у разных авторов буква «А» означала разные понятия (например, attitude — отношение), а буква «О» в аббревиатуре отсутствовала вовсе (используется для обозначения физического состояния, поведения и т. п.)⁵.

Однако мы намерены сосредоточиться именно на skills и abilities, поскольку:

- они играют огромную роль в обеспечении конкурентоспособности компании, которую возглавляет данный руководитель;

- либо в вузах этому вообще не учат (в отличие от knowledge), либо это вводится в единичных вузах — в так называемых предпринимательских университетах. Как результат, рынок образовательных услуг наводнен образовательными и тренинговыми структурами, компенсирующими пробелы вузовского образования. Кстати, корпоративные университеты, помимо проведения специальных, привязанных к профессиональной специфике, обучающих программ, также тренируют так называемые soft skills (в буквальном переводе — «мягкие навыки», или, иначе, life skills — «жизненные навыки»). Примерами являются communications skills — коммуникативные навыки, negotiation skills — навыки проведения переговоров и т. д.

3. Ключевые компетенции современного топ-менеджера

Эффективное целеполагание

Итак, первой ключевой компетенцией является целеполагание. На каждом управленческом курсе — будь то общий менеджмент, управление проектом или бренд-менеджмент — учат постановке целей. Однако

нигде не учат персональной и корпоративной самоидентификации, выявлению смысла жизни и смысла существования компании, формированию ценностной основы как личной жизни, так и деятельности компании. Отсюда кризисы и разочарования среднего возраста в личной жизни, когда человек задумывается: вроде бы всего достиг, а зачем жил и что оставлю после себя — непонятно. Что касается деятельности компании, то в западном подходе смысл существования компании отражается в ее миссии. Однако в российской практике миссия компании нередко воспринимается как формальное изобретение привлеченных имиджмейкеров, выложенное на сайте. Ее никто не в состоянии ни вспомнить, ни тем более воспроизвести. Такая миссия ничего не цементирует и никого не мотивирует. На ее основе невозможна постановка ярких стратегических целей, способных зажечь и объединить команду. Между тем, по оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации⁶. Но как же их выполнить, когда стратегические цели нередко не известны не только персоналу, но и самому руководству. Бывает, что у каждого топ-менеджера существует свое видение стратегических целей компании и генеральных направлений ее развития. Не «сведенные воедино», такие цели способны породить в компании классическую ситуацию: «лебедь, рак и щука».

Без создания ценностной основы деятельности компании невозможно сформировать ее корпоративную культуру. Это очевидно, поскольку корпоративная культура и представляет собой систему ценно-

⁵ См.: Профессиональные компетенции. 23.01.09
Режим доступа: http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525

⁶ Шакун Ю. А. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации. Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm>

стей и проявлений, присущих сообществу компании, которая отражает его индивидуальность и восприятие себя и других в рыночной и социальной среде и проявляется в поведении и взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. Смысл корпоративной культуры заключается в том, чтобы ценности компании и ее сотрудников совпадали. Это не является самоцелью, и в этом нет ничего возвышенного. Но это высший пилотаж менеджмента, поскольку, если цели и ценности совпадают, сотрудник для достижения своих целей и во имя своих ценностей «потащит» вперед всю компанию. В свою очередь, компания для достижения своих рыночных целей создаст все условия для профессионального развития и личностного роста сотрудника.

Целью корпоративной культуры является обеспечение конкурентоспособности компании на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому — с другой. От чего зависит корпоративная культура? Очевидно, в первую очередь — от руководства. Недаром известная русская поговорка гласит: «Каков поп, таков и приход».

Таким образом, первой ключевой компетентностью топ-менеджера является умение работать с целями и ценностями компании.

Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками

Второй ключевой компетентностью является *коммуникативная компетентность*. Анализ повседневной деятельности топ-менеджеров крупных корпораций выявил любопытный факт: от 70 до 90% рабочего времени они проводят во взаимодейст-

вии с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами. Появился даже специальный термин: «прогуливающийся менеджмент». Таким образом, профессиональная деятельность топ-менеджера осуществляется посредством коммуникаций. В связи с этим возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя. Первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости. Вторая зависит непосредственно от коммуникабельности топ-менеджера, его способности к деловому общению как таковому, от знаний коммуникативных технологий и умения их применять в нужном контексте.

Таким образом, коммуникативная компетентность топ-менеджера формируется двояко: с одной стороны, это повышение эффективности управления коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это развитие персональной коммуникабельности, умения слушать, убеждать и воздействовать на собеседника. У руководителя должно быть четкое понимание структуры собственных деловых коммуникаций: с кем ему необходимо общаться, для чего и как. Как это ни странно, именно эти, казалось бы, самые простые вопросы заставляют слушателей-руководителей на бизнес-тренингах задуматься, помогают сформировать персональную систему управления внешними и внутренними коммуникациями. Коммуникативная компетентность предполагает наличие у руководителя психологических знаний в объеме, необходимом и достаточном для правильного понимания собеседника, обеспечения своего влияния на него и, что немаловажно, для противостояния чужому влиянию.

На практике отношение руководителя к выполнению коммуникативных, в том числе представительских, функций весьма неоднозначно — от замыкания деловых контак-

тов на себя до делегирования этих функций заместителям. Это неудивительно, поскольку руководители, как и остальные сотрудники, относятся к разным психологическим типам, и то, что для одних в удовольствие, у других вызывает сильный дискомфорт. В последнем случае человек, желая минимизировать (если не избежать вовсе) негативные ощущения, склонен преуменьшать роль коммуникаций как таковых (во всяком случае, роль персональных коммуникаций). В силу того что в рыночной среде процессы и сотрудничества, и соперничества реализуются посредством коммуникаций, топ-менеджер, который пытается минимизировать бизнес-коммуникации в своей деятельности, ставит под удар конкурентоспособность своей компании. В этом плане заслуживает внимания подход, при котором скрупулезно прорабатываются стратегия и тактика всех коммуникаций компании, выявляются объекты коммуникационного воздействия, назначаются ответственные исполнители. Формируется пул контактов, за который отвечает непосредственно топ-менеджер, остальные делегируются, но находятся на контроле. Определяется также перечень коммуникационных мероприятий при участии топ-менеджера.

Как известно, коммуникации условно разделяются на внешние и внутренние. К внешним относятся коммуникации топ-менеджера с заинтересованными сторонами рынка — партнерами, конкурентами, клиентами, органами государственной власти и управления. Данные коммуникации в первую очередь должны являться объектами стратегического целеполагания. Внутренние (внутрифирменные) коммуникации отражают вертикальные и горизонтальные процессы взаимодействия топ-менеджера с коллегами и подчиненными. Для того, чтобы они были максимально эффективными и при этом отнимали минимальное время у руководителя, коммуникативные процессы желательно регламентировать. Для этого в компании должны быть вначале достиг-

нуты договоренности в части коммуникаций, а затем на их основе уже разработаны корпоративные регламенты (стандарты) коммуникаций. Стандартизации могут подлежать формы и способы назначения поручений подчиненным, формулировки задач, задание сроков исполнения поручения и дат промежуточного контроля. Например, на тренингах мы нередко слышим «глас вопиющего в пустыне», что срочная задача регулярно «спускается» руководителем непосредственно перед окончанием рабочего дня.

Огромное количество времени и самого руководителя, и его подчиненных тратится впустую из-за неэффективной подготовки и проведения совещаний. Четкая типологизация совещаний, выработка и последующее соблюдение соответствующих стандартов подготовки и проведения, в том числе, с использованием новых информационно-коммуникационных технологий, например, программного продукта Skype, способны значительно повысить эффективность внутрифирменных коммуникаций топ-менеджера.

С коммуникативной компетентностью тесно связана третья, чисто управленческая, компетентность — *умение точно подбирать ключевых сотрудников* компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны. Особую актуальность данная компетентность приобретает при адхократической корпоративной культуре, предполагающей формирование мобильных команд и активную проектную деятельность. При этом вновь возникает вопрос: насколько данная компетентность должна быть свойственна топ-менеджеру, если существует служба управления персоналом? Однако успешные топ-менеджеры, на наш взгляд, должны быть подобны театральному или кинорежиссеру: чем тщательнее осуществляется поиск исполнителей на главные роли, тем точнее потом игра и больше кассовый сбор. Поэтому целесообразно, чтобы руководитель уделял большое внимание процессу подбо-

ра кадров на ключевые посты, что отнюдь не исключает серьезной подготовительной работы специалистов службы управления персоналом.

Персональный и корпоративный тайм-менеджмент

Четвертой ключевой компетенцией руководителя является эффективная организация собственного времени и времени сотрудников компании, т. е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Умение планировать свое время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для компании задачи, умение систематизировать и структурировать работу, мотивировать себя на выполнение сложных, объемных, порой весьма неприятных задач — это далеко не полный перечень результатов освоения технологий персонального тайм-менеджмента. Он представляет собой отличный инструмент повышения личной эффективности, однако его недостаточно для обеспечения конкурентоспособности компании. Дело в том, что топ-менеджеры могут пытаться оптимизировать свое время сколь угодно долго. Но эффективность использования нашего времени, к сожалению, зависит не только от нас самих. Если мы работаем с людьми, не умеющими или не желающими относиться к своему и чужому времени как важнейшему невозполнимому ресурсу, все наши усилия будут тщетны. Поэтому необходим не только персональный, но и корпоративный тайм-менеджмент. А это весьма непростая задача, ибо еще в 1920 г. директор Центрального института труда А. К. Гастев убедительно доказал, что заставить людей повышать свою личную эффективность практически невозможно. Но... их можно воодушевить, «заразить» этой идеей, и тогда люди сами, без какого бы то ни было принуждения начнут оптимизировать затраты своего времени. А. К. Гастев даже ввел термин «организационно-трудо-

вая бацилла»⁷, который спустя 80 лет был взят на вооружение создателями российского тайм-менеджерского сообщества и преобразован в «тайм-менеджерскую бациллу»⁸.

Умение грамотно и «бескровно» внедрить в компании «правила игры», оптимизирующие затраты времени всех сотрудников компании, составляет еще одну важную компетентность топ-менеджера. Однако тайм-менеджмент не является панацеей. В нашей тренинговой практике нередки случаи, когда руководители убеждены в том, что сотрудники неправильно организуют рабочее время, а в процессе тренинга выясняется, что проблема заключается не в тайм-менеджменте, а в неэффективной организации бизнес-процессов или хаотичных коммуникациях. Однако заметим, что такая проблема, по крайней мере, легко выявляется с помощью техник тайм-менеджмента.

Как известно, в повседневной деятельности руководителю приходится, помимо решения большого количества задач, помнить о ключевых договоренностях, встречах и поручениях, быстро находить необходимую информацию. Чтобы концентрироваться на наиболее важных задачах, работающих на стратегические цели компании, топ-менеджер должен правильно организовать выполнение рутинных дел, чтобы на них тратилось минимум времени. Это реализуется посредством делегирования задач и оптимизации работы секретариата. При наличии *информационно-технологической компетентности* руководителя (это пятая компетентность) данная задача значительно упрощается за счет внедрения инструментов тайм-менеджмента на распространенных офисных программах (таких, как Outlook/Lotus Notes).

⁷ Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. С. 19.

⁸ Там же.



Рис. 1. Взаимодействие топ-менеджера с секретариатом⁹

Схема взаимодействия топ-менеджера и секретариата, при которой минимизируются затраты времени руководителя на рутинные операции, представлена на рис. 1.

Весь поток входящей информации, поступающей сотруднику секретариата, фиксируется им на основе «Регламентов работы секретариата»¹⁰ в единой системе Outlook/Lotus Notes. Руководитель в удобное ему время обращается к единой системе, просматривает информацию по звонкам, встречам, поручениям и дает обратную связь секретариату, внося соответствующие изменения. Все внесенные изменения сотрудники секретариата сразу же видят в единой системе, что дает им возможность соответ-

венно подтвердить или нет встречу, напомнить о выполнении поручения, организовать совещание и др.

Как известно, контакты — это валюта бизнеса. В программах Microsoft Outlook/Lotus Notes есть специальный раздел для хранения контактной информации. Секретари, получая новые визитки от руководителя, сразу вбивают их данные в раздел «Контакты». Правила фиксирования информации при этом должны быть определены «Регламентом обработки и хранения контактной информации». Результатом данной деятельности является формирование базы контактов руководителя и минимизация времени на поиск необходимого контакта. Кроме того, в подобной базе, как правило, присутствует весь бэкграунд по контакту: при каких обстоятельствах познакомились, что обсуждали и наметили, какие документы направляли и т. д.

Если в компании принят стандарт планирования времени в календаре Microsoft Outlook/Lotus Notes, то руководитель при назначении совещания с ключевыми сотрудниками, время которых весьма недешево для

⁹ Модель настройки секретариата, осуществляемая консалтинговой компанией «Организация времени».

¹⁰ Данные и последующие регламенты представляют собой корпоративные стандарты, которые специально разрабатываются в самой компании с учетом особенностей ее деятельности. Правила работы, описанные в регламентах, в результате их укоренения в компании становятся элементами ее корпоративной культуры.

компании, может, открыв их календари, назначить оптимальное время совещания с учетом занятости всех участников. Весьма полезной оказывается разработка «Регламента планирования рабочего дня руководителя», с помощью которого секретари, не отрывая руководителя лишней раз, оптимизируют его рабочее время, организуют необходимые встречи, обеспечат необходимый отдых.

Умение отдыхать и способность творить

Да-да, именно отдых. И с этим связана шестая ключевая компетенция — *способность к управленческому ортобиозу*. Ортобиоз (гр. *orthos* — прямой, правильный + *bios* — жизнь) — здоровый, разумный образ жизни. Не секрет, что в связи с ростом профессиональных нагрузок, увеличением числа решаемых задач, постоянными переработками и переутомлением, стрессами и недосыпанием профессия менеджера стала одной из наиболее рискованных и опасных для здоровья. В конце XX в. в японском языке даже появился новый термин «синдром Кароши»¹¹ обозначающий смерть от переутомления на рабочем месте. А пару лет назад появился еще один термин — «дауншифтинг» (*downshifting*) — переход с высокооплачиваемой работы, но связанной с постоянными стрессами и выгоранием, на низкооплачиваемую работу, но спокойную, не требующую колоссального напряжения сил. По сути, это выбор между, с одной стороны, доходом и стрессом, а с другой — душевным комфортом за меньшее вознаграждение. Дауншифтер — это человек, дошед-

ший «до ручки» (нервные срывы, депрессия, обострение хронических болезней, когда не помогают медикаменты и не в радость сама жизнь). Отметим, что дауншифтинг не появляется в компании в одночасье, а, по сути, провоцируется установками топ-менеджмента. В качестве примера приведем тренинг, посвященный теме переработок. Мы высказали достаточно твердую позицию о неэффективности для компании постоянных переработок сотрудников, поскольку они не успевают восстанавливаться, постепенно выходят из ресурсного состояния, и эффективность их работы неуклонно снижается. Мы предложили организовывать рабочее время таким образом, чтобы уходить с работы вовремя и полноценно отдыхать. Во время кофе-брейка к нам подошел топ-менеджер, присутствовавший на тренинге, и попросил изменить акценты: «Вместо того чтобы рассматривать оптимизацию работы с точки зрения ее выполнения в более короткие сроки, давайте будем акцентировать многократное увеличение доходов при таком же многократном увеличении временных затрат». Вот и весь управленческий ортобиоз!

Однако, надо сказать, в настоящее время в бизнесе наблюдаются весьма серьезные позитивные сдвиги. Так, в ряде компаний приняты корпоративные стандарты, регламентирующие время задержки на работе: для менеджеров — не более одного часа, для рядовых сотрудников — не более получаса. Даже (правда, это пока, скорее, исключение из правил) вводятся физкультпаузы подобно производственной гимнастике, которая была в советское время и, увы, которую в основном игнорировали работники.

Как отмечалось ранее, всё в компании зависит от топ-менеджера, поэтому мы акцентируем внимание на формировании у него способности не только правильно и эффективно отдыхать самому, но и интегрировать грамотный отдых в систему корпоративной культуры. В противном случае — «загнанных лошадей пристреливают, не правда ли?»

¹¹ Кароши — название японского города, в котором был зафиксирован первый случай смерти работника от переутомления. 29-летнего сотрудника крупного издательского дома нашли мертвым на рабочем месте. Случай оказался не единственным, к тому же с течением времени количество смертей от переработки только возрастало, поэтому с 1987 г. Министерство труда Японии ведет статистику проявлений этого синдрома. В год их случается от 20 до 60.

Наконец, седьмой, важнейшей компетенцией является способность топ-менеджера к поиску нестандартных, нетривиальных решений. Сегодня эта черта отнюдь не обязательно должна быть врожденной. Существуют технологии поиска новых, необычных решений. Например, это широко известные в кругу технических специалистов, но малоизвестные в управленческих кругах технологии ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), а также ТРТЛ (теории развития творческой личности)¹². На самом деле, способность к поиску новых решений неразрывно связана со способностью к обучению и переобучению вообще. А последняя еще в начале 90-х годов прошлого века была признана американскими специалистами наиболее важной компетенцией любого современного человека.

4. Об участии вузов в формировании ключевых компетенций

В какой же мере топ-менеджерами осознается потребность в формировании названных профессиональных компетенций? Судя по наличию большого числа предложений по оказанию образовательных услуг, выложенных в Интернете, спрос на программы формирования soft skills (life skills) весьма высок. В крупных компаниях этот спрос удовлетворяет корпоративный университет с помощью либо внутренних, либо внешних ресурсов. В небольших компаниях таких внутренних ресурсов просто нет. Поэтому в компании осуществляются следующие действия:

- формируется запрос на те или иные программы обучения;

- находятся провайдеры (не вузы!), оказывающие требуемые образовательные или консалтинговые услуги;

- осуществляется ознакомление с пакетом предложений провайдеров и при необходимости проводится тендер;

- организуется проведение обучения и получение обратной связи.

В большинстве своем обучение проводится для топ-менеджеров, менеджеров среднего звена и специалистов заинтересованных подразделений.

Обратим внимание на возрастной состав участников обучающих семинаров: в большинстве своем это молодые менеджеры, недавно окончившие вуз. Однако, если данные компетенции объективно необходимы и пользуются спросом, вуз может обеспечить их формирование непосредственно во время прохождения образовательной программы высшего или послевузовского профессионального образования или создать образовательный продукт, предназначенный для корпоративных университетов, и организовать продвижение этого продукта на данном сегменте рынка. В последнем случае необходимо создать образовательные альянсы вуза с корпоративными университетами различных компаний. Отметим, что предметом взаимодействия являются не только краткосрочные программы, но и программы второго высшего образования, в том числе MBA, а также обучение руководителей компаний в аспирантуре вуза. Практика показывает, что данные образовательные потребности достаточно распространены, но они не могут быть удовлетворены ни корпоративными университетами, ни тем более образовательными структурами, действующими на рынке.

5. Заключение

Таким образом, к числу ключевых компетенций топ-менеджера мы относим:

- умение работать с целями и ценностями компании;

¹² См., например: *Альтшуллер Г.* Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007; *Альтшуллер Г. С., Верткин И. М.* Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. Беларусь, 1994.

- способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
- умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны.

Важнейшими компетенциями руководителя, которые напрямую связаны с вопросами обеспечения конкурентоспособности компании, сегодня становятся умение эффективно организовать собственное время и время сотрудников компании, т. е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Очевидно, что длительная плодотворная и результативная работа невозможна без умения отдыхать, а инновационность крайне проблематична без способности топ-менеджера к поиску нетривиальных решений.

Ставя перед вузом задачу формирования профессиональных компетенций топ-менеджера, направленных на конкурентоспособность его компании, мы не только повышаем престиж высшего образования в предпринимательских кругах, но и весьма ощутимо укрепляем конкурентоспособность самих высших учебных заведений на рыночном сегменте «образования взрослых». А это, согласитесь, немаловажно в условиях мирового финансового кризиса, демографической ямы и особенностей внедрения ЕГЭ.

Завершая рассмотрение ключевых компетенций топ-менеджера, способствующих повышению конкурентоспособности компании, отметим, что давным-давно в советском фильме «Чародеи» была сформулирована главная из них — способность проходить сквозь стену. И даже рекомендации были даны — точные, действенные и лихие: «Для того чтобы пройти сквозь стену, надо видеть цель, верить в себя и не замечать препятствий!» Весьма актуально, не правда ли?

Список литературы

1. *Альтшуллер Г.* Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. *Архангельский Г. А.* Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. *Сидоренко Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007.
4. *Управленческая эффективность руководителя / Чуркина М., Жадько Н. М.*: Альпина Бизнес Букс, 2009.
5. *Профессиональные компетенции.* Материалы портала Smart education 23.01.09. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com>

M. A. Lukashenko, Doctor of Economics, Academician, vice-president of Moscow University of Industry and Finance, Chairman of Corporative Culture and PR Department in Moscow University of Industry and Finance, Moscow, MLukashenko@mfa.ru

CHIEF'S PROFESSIONAL COMPETENCIES AS FACTOR OF COMPANY'S COMPETITIVENESS

In the article is revealed the intension of top managers' key professional competencies, which affects competitiveness of russian companies, headed by them. The author is pointing the reasons, why chief must not only master required professional competencies, but also has to sequentially and purposefully form corporative culture in company, by which competitiveness-centered competencies would be common for every person in team. In the article were opened very important for corporative management practice questions: by which resources the key professional competencies are formed, in what degree it is beneficial for russian higher education institutes and which way the situation can be changed.

Key words: key competencies, professional competencies, competitive competencies, KSAO.