

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА СФЕРЫ УСЛУГ

**Журавлева Д.Н.,**

научный руководитель канд. экон. наук Клименкова Т.А.

*Сибирский федеральный университет*

*Торгово-экономический институт*

Определение компетенций специалиста на той или иной организационной позиции является необходимым условием формулирования требований к потенциальным или уже работающим сотрудникам. Для оценки управленческого потенциала требуется разработка новых или адаптация существующих методов оценки управленческих компетенций. Рассмотрим в данной статье одну из оценочных моделей компетенций менеджера предприятия сферы услуг.

Компетенция определяется как личностная способность специалиста решать определённый класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании.

Для описания управленческого потенциала одного из предприятий сферы услуг г. Красноярска адаптирована 4-х компонентная модель из 4-х функциональных блоков: мыслительного, организаторского, коммуникативного и личностного. Для обеспечения полноты восприятия, придания объёмности ключевым компетенциям, была проведена их декомпозиция и принято решение рассматривать каждую из них как комбинацию двух наиболее значимых характеристик (рис. 1).

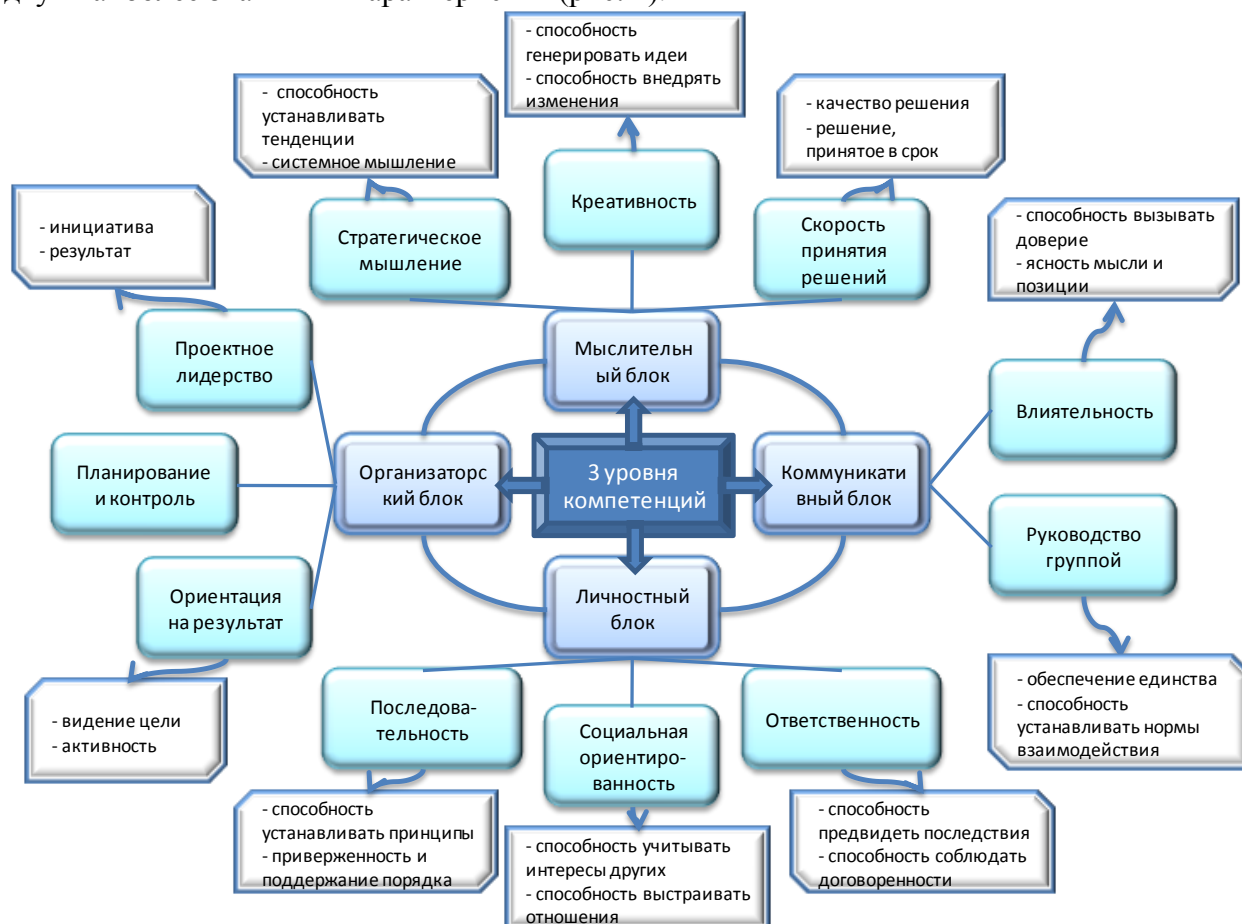


Рисунок 1 – Модель компетенций менеджера сферы услуг

В ходе проведенного исследования были разработаны оценочные параметры ключевых характеристик. Для полного видения всего, что требуется менеджеру любого уровня в предприятия сферы услуг, рассмотрим каждый блок отдельно.

Мыслительный блок

Скорость принятия решений оценивается качеством и сроками его принятия:

1. Качество решений видно сразу, ошибки сводятся на минимум. Решения всегда принимаются оперативно

2. Качество и быстрота решений необходимы для непрерывной работы организации. Возможна задержка принятия решений, но срок невелик для остановки работы организации

3. Решения с высокой вероятностью интуитивные, качество оценивается не сразу, но от них зависит вся работа организации. Решения принимаются не сразу, зато обдуманно и с готовой стратегией его внедрения

Креативность оценивается способностью генерировать идеи и внедрять изменения:

1. Сосредоточение на процессе, а не на усовершенствовании. Быстрое внедрение и приспособление к новым условиям.

2. Выдвижение идей, непосредственно для своего отдела, не влияющих на работу всей организации. Достаточно медленное подключение к изменениям.

3. Постоянное изучение новых идей, переориентирование на свою организацию и добавление «своего». Нет прямого влияния на внедрение изменений.

Стратегическое мышление оценивается способностью устанавливать тенденции и системностью мышления:

1. Обеспечивает непрерывную работу при определенных изменениях. Не придает значения всем звеньям и работе системы, упор на поддержание готового процесса

2. Видит общую картину движения и корректирует его. Видит всю суть организации и саму систему в работе.

3. Предопределяет как и насколько предприятие может развиваться и что может ввести из ноу-хау. «3D» видение всей организации

Организационный блок.

Проектное лидерство оценивается инициативностью и результативностью:

1. Инициативность только в принятии оперативного решения. Результат здесь и сейчас

2. Выполнение приказов руководителя высшего уровня с небольшими изменениями по специфике отдела. Результат не виден сразу, но прослеживается весьма быстро через работу персонала.

3. Повышенная инициативность во всей работе. Результат влияет полностью на все процессы.

Планирование и контроль оценивается эффективностью их выполнения:

1. Планирование на один день. Осуществляется контроль всех мелких процессов.

2. Tактическое планирование. Контроль за результатом, а не процессом.

3. Стратегическое планирование. Контроль за всеми сферами и направлениями развития.

Ориентация на результат оценивается видением цели и активностью:

1. Видение только целей, только касающихся его сферы. «Чем быстрее тем лучше»- основной девиз.

2. Выстраивание задач к генеральной цели. Активность заключается в количестве выдвигаемых идей.

3. Системное видение дерева целей. Активность снижена, направленность на достижение максимального результата

Коммуникативный блок.

Влиятельность оценивается способностью вызывать доверие и ясности мысли и позиции:

1. Доверие на уровне «друг». Грамотное объяснение конкретных действий по процессу.

2. Доверие на уровне «опытный работник». Умение изложить усовершенствование процесса так, чтобы понял работник с любым уровнем образования

3. Доверие на уровне «авторитет». Способность доступно излагать свои мысли для любой аудитории.

Руководство группой оценивается способностью обеспечивать единство и устанавливать нормы взаимодействия:

1. Отношение в его локальном коллективе дружеские семейные. Устанавливает нормы взаимодействия с клиентами

2. Обеспечивает единство поток информации и общения. Устанавливает нормы в общении с управляющим персоналом и между собой

3. Обеспечивает единство всей организации в единый слаженный механизм. Устанавливает нормы на общение с внешней средой (поставщики, СМИ и т.п.)

Личностный блок.

Последовательность оценивается способностью устанавливать принципы и приверженностью, поддержания порядка:

1. Способность устанавливать принципы для общения с клиентами и между собой в рабочих группах. Основного упор на самоконтроль

2. Создание принципов для общения с поставщиками и внешней средой. Поддержание порядка на производстве и в команде

3. Способность устанавливать принципы для всей организации в целом. Поддержание порядка в организации на уровне системы, а так же и на рабочем столе для примера другим работникам

Социальная ориентированность оценивать способность учитывать интересы других и выстраивать отношения:

1. Учитывать интересы других – это основная направленность деятельности, т.к. ближе всего к клиентам. Отношения выстраиваются со всеми звеньями равные.

2. Учитывает интересы всех сотрудников организации. Выстраивание зависит от положения и статуса работника.

3. Учитывает интересы всего персонала и организации в целом. Сохранение доверительных отношений с каждым сотрудником.

Ответственность оценивается способностью предвидеть последствия и соблюдать договоренности:

1. Свои действия ограничивает зоной ответственности, выполняет поручения в срок.

2. Договаривается о различных вариантах развития событий. Соблюдает договоренности.

3. Умеет получить помощь при решении возникшей проблемы. Обеспечивает результат, несмотря на обстоятельства

Предложенное в представленной модели сочетание компетенций достаточно высокого уровня образования, специальной подготовки и культуры будет определять реальный успех управления предприятиями сферы услуг в современных условиях. К этому и должен стремиться менеджер, и это стремление также является одним из качеств, определяющих его личность и индивидуальность.