



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 7

Компетенции и их оценка



Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной деятельности» и теста Ваниева (testvanieva.kz). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012). С ним можно связаться по e-mail: vaniev@mail.ru

Мы продолжаем говорить о теории организационной деятельности. Теория организационной деятельности – это наука о законах организации, она дает основу и законы, исходя из которых следует совершенствовать организационное управление. Понимание структуры механизмов сотрудничества, ментальности и требуемых ими условий для нормального функционирования позволяет сформулировать закономерности организационной деятельности. В этой части статьи мы поговорим о компетенциях руководителей и исполнителей и о том, как они зависят от используемого механизма согласования. Эта зависимость пока не осознается даже в профессиональном сообществе. Для того чтобы эффективно управлять, надо хорошо ориентироваться в различиях компетенций и возможностей разных механизмов согласования.

Разные механизмы – разные компетенции

Под компетенцией обычно понимается способность успешно действовать на основе знаний и умений, практического опыта при решении профессиональных задач.

Компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области.



Компетенция – это не просто знания сотрудника; это способность применять знания на практике, которую сотрудник может показать. С этим вполне можно согласиться, но теория организационной деятельности позволяет открыть новый, более глубокий аспект понимания и применения понятия «компетенция». Дело в том, что компетенции сотрудников, как и все остальные элементы организации, отличаются в разных механизмах сотрудничества.

Пример. Рассмотрим такую компетенцию учителя школы, как «побуждение учеников к учебе». Учитель может побуждать к учебе с помощью угроз, окриков, может подавлять непослушных, ставить «двойки» и вызывать в школу родителей, многие из которых потом наказывают своих детей. В этом случае у него преимущественно принудительный тип воздействия и ментальности.

Другой же учитель побуждает учеников к учебе с помощью своего авторитета, вызывая интерес и восхищение учащихся своими знаниями и способностями вести уроки. В этом случае у него преимущественно авторитарный тип ментальности. Здесь мы видим не только иной, более совершенный характер той же компетенции, но и получаем возможность осваивать более сложный учебный материал на основе продвинутых отношений между учителем и учениками, а главное – достигать большей эффективности занятий!

Возможен и другой тип той же компетенции. При его использовании учитель уделяет существенное внимание не столько своему авторитету, сколько вопросам полезности знаний. Он убеждает учеников в том, что знания им не просто понадобятся, а будут крайне необходимы для решения самых важных вопросов в жизни. В этом случае учитель использует преимущественно договорной тип компетенции и будет соизмерять затраты на обучение с получаемой пользой или выгодой. При освоении сложных знаний и умений переход на использование договорного типа компетентности может стать наилучшим решением.

Все знают, что компетенции зависят от опыта, но никто не обращает внимания на то, что компетенция зависит и от формы организации и отношений между людьми. Можно выделить два ключевых фактора, обеспечивающих зависимость компетенций от механизмов согласования.

Фактор 1: условия демонстрации компетенций. Чтобы сотрудник продемонстрировал свои навыки и умения на практике, необходимы как минимум две составляющие: собственно навыки и умения и условия, в которых их можно продемонстрировать. То есть:

Компетенция = Объективно существующие навыки и умения + условия их демонстрации

И здесь мы видим первый фактор, который сильно зависит от механизма согласования и который работает в компании, – условия применения навыков и умений в реальной работе. Возможность продемонстрировать то или иное качество принципиально зависит от условий этой демонстрации. Если ваша работа состоит лишь в рутинном выполнении одних и тех же задач по строгим регламентам, как вы сможете продемонстрировать умение креативно мыслить?

Фактор 2: субъективность оценки компетенций. На практике компетенции обычно оценивают не инструментально, приборами, а субъективно, опираясь на чье-то мнение. Это касается подавляющего большинства случаев оценки компе-



тентности. Но субъективные мнения зависят от многих факторов, в том числе и от используемых механизмов сотрудничества и соответствующих им отношений и интересов.

Далее мы подробнее рассмотрим компетенции в каждом из механизмов согласования.

В машинальном механизме согласования компетенций как таковых не требуется, так как это машинальное и привычное действие. Поэтому уровень компетенций при этом механизме можно считать минимальным (близким к нулю от максимально возможного).

Компетенции в принудительном механизме

Условия применения. Основной согласующий элемент – страх перед силой, а основной инструмент согласования – угрозы, приказы, наказания. Главная компетенция руководителя в принудительном механизме согласования – демонстрация силы и умение принуждать. При этом умение договариваться и идти на компромисс на порядок менее востребовано в этих условиях. Соответственно и продемонстрировать их (если они есть) будет намного труднее. Аналогично дело обстоит и с исполнителем: его основная компетенция – быстро и беспрекословно подчиняться. Все остальные компетенции подчиненных будут не видны.

Оценка. При использовании механизма принудительного сотрудничества значимую оценку компетентности исполнителей дает отнюдь не каждый желающий, а

Все знают, что компетенции зависят от опыта, но никто не обращает внимания на то, что компетенция зависит и от формы организации и отношений между людьми.

только принуждающий. И эту оценку исполнителям обсуждать не полагается. Поскольку всякая самостоятельность и осведомленность исполнителей может мешать их принуждению, то принуждающий, как правило, не в восторге от лишней осведомленности и самостоятельности исполнителей. Оценки других сотрудников могут как-то обнаруживаться, но у их авторов обычно ничтожный статус и нет возможности отстаивать

свое мнение, а потому значение их оценок ничтожно. То есть в принудительном механизме фактическую компетенцию определяет сила, а не знания! Именно это отражает поговорка «сила есть – ума не надо». Это покажется парадоксальным, но компетенция в этом механизме сотрудничества решающим образом зависит от превосходства силы, а не от уровня умений.

Субъективность. Хотим мы того или нет, но надо признать, что в принудительном механизме уровень компетенции определяется не коллективом, не самым умным, не инструментально, а волюнтаризмом и угрозами принуждающего. Именно он может сказать: «Делать так-то, а другое – неправильно. Накажу!» Или заявить, что всё сказанное – ерунда и, мол, никого больше не слушать, а кто будет умничать, пусть пеняет на себя. Мало того, принуждающий, стремясь принизить возможности потенциальных оппонентов, воспринимает их как противников и зачастую специально занижает оценку их компетентности в пику и назидание всем остальным исполнителям.

Это не хорошо и не плохо. Таков характер этого механизма. Поскольку здесь всё



зависит не столько от знаний, сколько от силы, то доля ошибок при использовании принудительных отношений обычно велика.

Компетенции в авторитарном механизме

Условия применения. Основной согласующий элемент – почитание авторитета, а основной инструмент согласования – указания, распоряжения и «недовольство начальника». Главная компетенция руководителя в авторитарном механизме согласования – поддержка своего авторитета и статуса и умение «давить авторитетом». Эти компетенции в авторитарном механизме демонстрируются легко, чего не скажешь, например, об умении договариваться. Основная компетенция подчиненного – умение проявлять почтение и уважение к авторитету.

Пример. Вспомним классический эпизод из фильма, в котором Чапаев в авторитарной манере обсуждает с подчиненными командирами план боевых действий. Выслушав всех, он сказал: «На то, что вы здесь говорили, наплевать и забыть. Слушай, что я говорить буду». И никто ему не возразил. Это яркий пример использования компетенции авторитарного типа. Возможно, кто-то из его подчиненных имел более разумный и рациональный план боя. Но в конкретных авторитарных условиях гораздо весомей и значимей для командиров оказалась компетенция их лидера, признанного начальва. В условиях неполной исходной информации, множества вероятностных факторов авторитет и статус Чапаева для всех оказался несоизмеримо важнее, чем мнение любого из его подчиненных.

Оценка. При использовании авторитарного механизма оценку компетенции дает глава коллектива. Но поскольку он должен заботиться и о воспроизводстве своего авторитета в глазах подчиненных, и о единомыслии коллектива, то он, хотя и принимает личное решение, обычно старается по возможности учесть мнения наиболее приближенных, старших и ценных подчиненных. Ведь обычаи этого механизма предусматривают определенную общность, единство мнений хотя бы по основным вопросам и с основными лицами. Поэтому и оценка компетенций здесь имеет не-

которую коллективность, хотя формально, по обычному порядку, последнее слово остается за руководителем, что обычно вытекает из единоначалия. Все прочие мнения (подчиненных) не слишком значимы, могут и приниматься в расчет, и замалчиваться, и существенно отличаться друг от друга, нарушая единодушие. Таким образом, в авторитарном механизме оценка компетентности зависит прежде всего от мнения главы или вышестоящих лиц. Мнения подчиненных могут учитываться настолько, насколько руководитель сочтет это целесообразным. Следовательно, уро-

Чтобы сотрудник продемонстрировал свои навыки и умения на практике, необходимы как минимум две составляющие: собственно навыки и умения и условия, в которых их можно продемонстрировать.

вень компетенции решений при авторитарной организации обычно определяется не столько знаниями, сколько статусом руководителя. «Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак», – говорит об этом пословица. Спросите военного: «Кто прав в споре рядового с сержантом?» И он сразу ответит, что, конечно, сержант. Если же разногласия возникли между офицерами, то компетенция генерала окажется большей и он объявит своё решение. Такова объективная реальность этого механизма сотрудничества.



Субъективность. Какова объективность авторитарного мнения главы о компетенции своих подчиненных? И как быть, если руководитель ошибается? Пока над ним есть более высокое и компетентное начальство, то его могут поправить. А если такого начальства нет или ему не до этого? Тогда это останется проблемой организации.

Возможность субъективности, волонтаризма и персональной глупости в этом механизме никто не отменял на любых уровнях. Грубые ошибки возможны и нередки. Авторитарная организация не может их предотвратить системно. Это существенная слабость данного механизма.

Правда, в силу особого положения руководителя (узел информации, центр анализа и управления) его компетенции обычно растут. Он, как правило, быстрее подчиненных накапливает знания и умения. Но в плохих авторитарных системах – скажем, из-за родственных связей и кумовства – на должности руководителя могут оказаться бестолковые карьеристы, нахлебники, недоросли и коррупционеры. И тогда некомпетентность руководителя, недостатки его личности становятся общим недостатком для организации, объектом скрытой критики подчиненными и причиной появления неформальных лидеров. Такова ахиллесова пята авторитарного механизма. Таким образом, авторитарный тип компетентности с организационной точки зрения может быть в одних условиях эффективным, а в других – легко допускать серьезные ошибки.

На практике компетенции обычно оценивают не инструментально, а субъективно, опираясь на чье-то мнение. Но субъективные мнения зависят от многих факторов, в том числе и от используемых механизмов сотрудничества и соответствующих им отношений.

Авторитарные структуры имеют большую историю, а потому выработали меры по усилению компетентности руководителей. Для этого привлекают советников, консультантов, помощников, создают различные совещательные и контролирующие органы, которые обычно формируются на той же авторитарной основе. То есть авторитарному руководителю всё равно требуется высокая личная компетентность, ведь это

он подбирает советников и помощников. Все прорехи в его личной компетентности порождают управленческие ошибки. Это один из главных недостатков авторитарной компетентности. Субъективность и ошибки в таких условиях весьма вероятны.

Компетенции в договорном механизме

Условия применения. Основной согласующий элемент – выгода и выполнение обязательств, а основной инструмент согласования – конструктивные предложения и компромиссы. Здесь ситуация существенно иная. Во-первых, договорный механизм предполагает наличие рынка и четко установленных правил игры на нем. Главная компетенция руководителя в договорном механизме согласования – поддержать имидж надежного партнера и уметь договариваться. Их и будет удобно продемонстрировать, а вот верность коллективным интересам показать будет трудно. Основная компетенция подчиненного в договорном механизме сотрудничества та же, так как отношения с руководителем строятся на договорной основе.

Оценка. Для принятия решений и оценки существующих возможностей и компе-



тенций требуются, как минимум, двое. А заключаемые соглашения, как правило, обсуждаются и взвешиваются в ситуации конкуренции и паритета возможностей. Это уменьшает вероятность случайных ошибок. К тому же здесь обычно присутствует материальная ответственность лиц, достигающих соглашения, что служит сильным стимулом к максимально объективной оценке стороны, с которой договариваются. Помимо этого, в рыночных условиях, как правило, присутствуют различные рейтинги и независимые оценщики, а также есть возможность посмотреть «историю» своего партнера.

Субъективность. Оценка компетенций при договорном механизме уже более объективна, чем при авторитарном. Причины тому две:

- мерилom компетенции здесь может служить величина состояния, капитал индивида, которые оцениваются более-менее объективно;
- при наличии достаточных средств любой руководитель в рыночной среде способен нанимать экспертов, хороших аналитиков или заказывать исследовательские работы и прогнозы по любым вопросам. То есть при использовании договорного механизма появляются гораздо большие, чем при авторитарном, возможности повышения собственной компетентности, а также объективности оценки компетентности партнера, если, конечно, у участников есть соответствующие ресурсы.

В рыночном обществе компетентность становится серьезным фактором качества коллективной деятельности, одной из важнейших причин, которая определяет успех любой деятельности. Поэтому рыночная экономика, как правило, более эффективна по сравнению с авторитарной при решении динамичных, массовых и сложных задач. Тем не менее, не надо забывать, что это по-прежнему в значительной степени субъективные оценки, пусть и более обоснованные.

Кроме того, у компетенций при договорном механизме есть один существенный недостаток: характер этой компетенции своеобразен. Бизнесмен хорошо понимает, как увеличить прибыль, и гораздо хуже разбирается в технических вопросах выпускаемой продукции. При договорном механизме компетенций ценность менеджеских компетенций завышается, а естественно-научных и инженерных зани-

▶ Сравнение компетенций в авторитарном и договорном механизмах

Если сопоставить компетенции в авторитарном и договорном механизмах, окажется, что авторитарные компетенции могут выигрывать при достаточной стабильности задач и при малом их числе благодаря возможности руководства хорошо сосредоточиться на них, нацелить на их решение массу подчиненных. Но когда задачи разнообразные, динамичные, массовые и новые, то качественное их решение под руководством одного человека становится физически невозможным. В таких условиях договорные компетенции оказываются более эффективными, чем авторитарные.

В рыночных условиях масса предпринимателей в погоне за прибылью способна автономно, быстро сориентироваться, оценить возможности частного получения прибыли и невольно поднять компетентность предпринимателей для срочного освоения новинки, достижения личной выгоды. Рыночную конкуренцию можно считать соревнованием компетенций, которые получают здесь весомую мотивацию. Одно это объясняет, почему договорная организация оказывается обычно более эффективной, чем авторитарная или принудительная, при решении сложных, требующих оперативности задач.



жается. Не случайно при переходе общества от господства авторитарных систем к рыночным происходит переоценка компетенций. Ценность инженерных знаний девальвируется, а финансово-экономических – повышается.

Компетенции в коллегиальном механизме

Условия применения. Основной согласующий элемент в этом механизме – единые цели, а основной инструмент – логическая аргументация и объективные доказательства. В условиях коллегиального сотрудничества компетенция занимает в организации особо важное место. Тому есть несколько причин.

1. Положение индивида организации, использующей коллегиальный механизм сотрудничества, определяется его деловой полезностью, компетентностью. Это постоянно и сильно стимулирует у сотрудников тягу к знаниям и массовому росту компетентности в таких коллективах.
2. Структуры организации, использующей коллегиальный механизм сотрудничества, осуществляют разделение и кооперацию труда в первую очередь по признаку компетентности. Поэтому здесь появляется углубленная специализация в разрезе разных знаний и навыков.
3. Коллегиальный механизм предполагает прежде всего объединение компетенций участников. Объединение и взаимное проникновение знаний создает новые возможности для интеллектуальной интеграции, умножения деловых потенциалов и ресурсов всех участников.
4. Регулярное и открытое обсуждение важнейших вопросов коллективной деятельности способствует быстрому росту компетентности всех участвующих в принятии коллегиальных решений. Это очень действенный фактор развития.

Оценка. При коллегиальном механизме сотрудничества принимается такое решение, которое все признают правильным. Любое возражение или сомнение даже одного участника не позволяет принять общее решение, требует дальнейших обсуждений, аргументов, проверок, глубокого анализа. Это очень важно для успешного решения коллективом наиболее сложных задач. Таким же образом оцениваются компетенции.

Объективность. В результате коллегиально оцениваемая компетенция имеет более высокий уровень универсальности и надежности, чем при договорном механизме сотрудничества. При коллегиальном механизме вероятность ошибочных решений наименьшая по сравнению с применением любых менее совершенных механизмов.

Компетенция – это не просто собственное качество личности, а социально обусловленная способность выполнения определенных функций в конкретной организационной среде.

Есть ли недостатки у коллегиального типа компетенции? Да. При всей многогранной согласованности коллегиального решения ответственность за него становится несколько размытой, ведь все участники являются его авторами, следовательно, все виноваты в допущенной ошибке. Общее авторство психологически снижает индивидуальную ответственность и порождает круговую поруку.



Компетенции в саможеланном механизме

Условия применения. Основной согласующий элемент в этом механизме – общие ценности и принципы жизнедеятельности, единая картина мира участников деятельности. Основной инструмент согласования – полное доверие к другим участникам сотрудничества. Использование механизма саможеланного сотрудничества требует самой большой компетентности. Действительно, когда ответственный и сознательный человек принимает самостоятельные, ни с кем не согласованные решения и готов нести за них личную ответственность, то это должно опираться лишь на самый высокий и надежный характер компетенции.

Оценка. При саможеланном механизме сотрудничества условия принятия решений таковы, что ошибки исключены. Ведь только в этих условиях возможно полное доверие к другим. И оценка компетенций другого участника деятельности при этом практически полностью объективна.

Резюме

Таким образом, можно констатировать, что характер компетенции весьма зависит от типов используемых механизмов сотрудничества, которые не только существенно отличаются друг от друга, но и придают компетенциям соответствующий характер, степень объективности и разные возможности. Это обязательно следует учитывать в организационном строительстве, прогнозах развития и при выборе путей совершенствования управления.

Руководители и организаторы должны хорошо разбираться в тонкостях компетенций различного типа. Это особенно важно в наиболее ответственных сферах деятельности. Допустим, речь идет о степени истинности научного знания. Оно вполне может относиться к компетентности ученого. В условиях господства механизма принудительного сотрудничества компетентность ученого оценивает не самый знающий, а самый сильный. Именно поэтому в средневековье послали на костер того, кто утверждал, что Земля крутится вокруг Солнца, а не наоборот.

► Сравнение компетенций в коллегиальном и саможеланном механизмах

Проиллюстрировать отличия в уровне компетенций при саможеланном и коллегиальном механизме сотрудничества можно на примере. Консилиум врачей – это пример коллегиального механизма согласования. Компетентность каждого специалиста в консилиуме врачей должна быть весьма высокой (ориентировочно не менее 80 % от полной), однако не исчерпывающей. Почему для коллегиального механизма сотрудничества достаточно весьма высокой, но не исчерпывающей компетенции? Потому что другие врачи иных профилей дополняют знания каждого, изложат иные факты и аргументы, обогатив остальных участников своими знаниями. И, возможно, они достигнут консенсуса. Врозь никто из них не может решить обсуждаемые проблемы, а вместе найти решение возможно. Консилиум потому и существует, что никто из врачей не считает себя полностью, исчерпывающе компетентным!

В отличие от коллегиального, при саможеланном механизме консилиум уже не нужен, каждый из врачей готов решать задачу и полностью брать на себя ответственность за ее решение. Такая ситуация возможна лишь при высочайшей компетенции, близкой к теоретически максимальной. Именно такой характер компетенции делает возможным механизм саможеланного сотрудничества.



Из сказанного вытекает уточнение понятия компетенции:

Компетенция – это не просто собственное качество личности, а социально обусловленная способность выполнения определенных функций в конкретной организационной среде.

Поэтому:

Компетенция определяется не только умениями, знаниями и навыками, но и социальной ролью, статусом индивида.

Профессионализм, компетентность в наш век становятся всё более важным элементом успеха и эффективности. К этому вопросу следует относиться особенно ответственно, решая новые научные, технологические и организационные вопросы.

Говоря о компетентности в условиях разных механизмов сотрудничества, нельзя обойти вопрос о росте компетенций. Как компетенции зависят от организации её приобретения? Об этом мы поговорим в следующей части статьи