



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ**

---

# **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



# КАЧЕСТВА, ПОТРЕБНЫЕ В «ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЙ»

- 1. Независимость.** Ответственные люди, которые могут независимо проанализировать, планировать, выполнять и оценивать свою собственную деятельность.
- 2. Самоуправление.** Самоориентированные специалисты, которые могут идентифицировать, что им нужно в течение рабочего процесса, чтобы ставить цели и решать проблемы, управлять своим временем и делать усилия для получения обратной связи о качестве своей работы.
- 3. Стремление к новому** и к самообучению, мотивация к познанию.
- 4. Упорство в решении проблем.** Для того чтобы достигать наилучшим образом результатов, умеют использовать различные ресурсы, используют различные стратегии, чтобы преодолеть трудности, которые возникают в процессе работы.
- 5. Способность к бесконфликтному партнерству.** Могут устанавливать необходимые взаимосвязи и решать социальные задачи.

# КОМПЕТЕНТНОСТЬ

*способность, которая присуща индивиду и лежит в основе поведения, удовлетворяющего профессиональным требованиям в пределах параметров организационной среды, что, в свою очередь, приносит желаемые результаты*

Р. Бояцис

# Факторы, отличающие успешного менеджера

- личные качества;*
- мотивы;*
- опыт;*
- поведенческие характеристики.*

# Профессиональная компетентность

- ✓ **специальной компетентности** – способность к планированию производственных процессов, чтение необходимой литературы;
- ✓ **личностной компетентности** – способность планировать свою трудовую деятельность, контролировать и регулировать ее, умение самостоятельно принимать решения, в том числе и нестандартные (креативность), гибкое теоретическое и практическое мышление;
- ✓ **индивидуальной компетентности** - мотивация достижения цели, ресурс успеха, стремление к высокому качеству работы, уверенность в себе и др.
- ✓ **экстремальной профессиональной компетентности** - готовность к работе во внезапно усложнившихся условиях.

# Компоненты профессиональной компетентности менеджера

- ✓ **мотивационный** — совокупность мотивов, адекватных целям и задачам управления;
- ✓ **когнитивный** — совокупность знаний, необходимых для управления;
- ✓ **операционный** — совокупность умений и навыков практического решения задач;
- ✓ **личностный** — совокупность важных для управления личностных качеств:
- ✓ **рефлексивный** — совокупность способностей предвосхищать, оценивать, «притормаживать» собственную деятельность, выбирать стратегию управления.

# МОТИВАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ

1. **Общесоциальные мотивы**, содержанием которых является осознание общественных потребностей, интересов, социальных норм, установок (альтруистические мотивы, желание создать хорошую организацию).
2. **Научно-познавательные мотивы**, выражающие отношение к самому процессу познания (возможность профессионального, интеллектуального, культурного, организаторского роста и в связи с этим получение новых знаний, умений и навыков).
3. **Профессиональные мотивы, обусловленные** интересом к профессии (возможность проявлять творчество, наличие интересной работы, которая удовлетворяет потребность в контактах с творческими людьми, коллегами по работе).
4. **Мотивы самоутверждения** (возможность быть самостоятельным, независимым в работе, удовлетворение потребности в самовыражении, самосовершенствовании, а также в преодолении трудностей, постоянной борьбе с обстоятельствами).
5. **Утилитарные мотивы**, или мотивы собственного благополучия (потребность в зарплате и необходимость данной работы из-за ее престижности среди определенного круга знакомых).

# КОГНИТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ

*Когнитивный компонент* — система знаний, необходимая для осуществления успешного управления.

Группу *общих знаний* составляют такие блоки дисциплин:

- ✓ общекультурные (философия, история, культурология, экономика, социология, политология, право и т.д.);
- ✓ естественно-научные (концепции современного естествознания, экология, математика и информатика и т.д.);
- ✓ психолого-педагогические (психология управления, психология личности, и т.д.);
- ✓ предметный общий цикл (менеджмент, маркетинг в социальной сфере, финансы, денежное обращение и кредит и т.д.);
- ✓ предметный специальный цикл (теоретические основы управления образовательными системами, методы управления, инновационный менеджмент, управление персоналом и т.д.).

Как показывают исследования, многие руководители (70% опрошенных) затрудняются перечислить области знаний, в которых они испытывают потребность для организации успешной деятельности.



# ОПЕРАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ

**Операционный компонент** — комплекс умений и навыков, обеспечивающих успешность управления.

- ✓ **производственные;**
- ✓ **социально-психологические;**
- ✓ **диагностико-прогностические (проектные);**
- ✓ **организационно-регулятивные;**
- ✓ **контрольно-корректирующие;**
- ✓ **психолого-управленческими умениями**

# РЕФЛЕКСИВНО-ОЦЕНОЧНЫЙ КОМПОНЕНТ

*Рефлексивно-оценочный компонент* — система личностных характеристик руководителя школы, влияющая на результативность его управленческой деятельности.

- ✓ цели и принципы деятельности руководителя;
- ✓ взгляды на объект управления;
- ✓ технологические (стилевые) предпочтения в управленческой деятельности;
- ✓ отношения к конкретным способам осуществления конкретных управленческих процедур.

# ОСОЗНАНИЕ СЕБЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОЗНАЧАЕТ:

- ✓ осознание своих потребностей, интересов, стремлений, ценностных ориентации, социальных ролей и мотивов;
- ✓ оценку своих профессиональных возможностей (знаний, умений, навыков);
- ✓ соотношение профессионально важных качеств с их нормативом — общественно-значимыми требованиями профессии:
- ✓ выработку собственной линии поведения, своего индивидуального стиля занятости на основе самооценки себя как профессионала.

# РЕФЛЕКСИВНЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ

- ✓ предмету управленческой деятельности;
- ✓ процессу выполнения управленческой деятельности;
- ✓ другим участникам управленческой деятельности;
- ✓ самому себе;
- ✓ обществу, в котором функционирует образовательное учреждение.

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

- ✓ *Управленческие знания* представлены знаниями основ теории управления или менеджмента, соответствующим сознанием, чувствами, настроениями.
- ✓ *Управленческие отношения* призваны материализовать знания, нормы, образцы и передать личности в процессе ее социализации нормы и ценности общества, в том числе управленческие, делая их устойчивым элементом культуры человека.
- ✓ *Управленческая деятельность* позволяет переводить знания, ценности общества в процессе социализации в устойчивые черты личности, творить как саму личность, так и ее культуру, нормы ее поведения, мотивы к инновационно - управленческой деятельности

КЛЮЧЕВЫЕ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ  
МЕНЕДЖЕРОВ  
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

# Стремление достичь результата

- постановка цели, бросающей вызов, принятие новых вызовов;
- готовность идти на риск ради достижения результата;
- умение определять место принятия решения во времени;
- введение инноваций и преобразований;
- взятие на себя решения проблем и ответственности за их реализацию;
- защита выбранных способов действия от других альтернатив;
- видение области необходимого саморазвития;
- вовлечение других в область своих идей;
- умение придерживаться стратегического плана, проявление терпения для победы в долгосрочной перспективе.

# Умение работать в команде

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешить;
- владеет интерактивными навыками;
- готов активно поддерживать командные процессы;
- умеет гибко использовать стратегии взаимодействия;
- владеет техниками ведения спора;
- может взять на себя лидерство;
- владеет типологиями людей и может правильно распределить роли;
- использует конструктивную критику;
- может добровольно отказаться от использования своих преимуществ в пользу команды;
- поддерживает благоприятную для творчества и сотрудничества атмосферу и климат в команде и др.



# Сотрудничество

- приветливый и предупредительный стиль общения;
- поддержание зрительного контакта с другими членами группы;
- вовлечение людей в диалог;
- предоставление возможности выговориться другим;
- подчеркивание общей цели;
- умение пойти на компромисс;
- открытая и честная аргументация;
- позитивное оценивание высказываний других и принятие их попытки внести свой вклад в решение проблемы;
- способность осуществлять сотрудничество с людьми разных уровней и др.

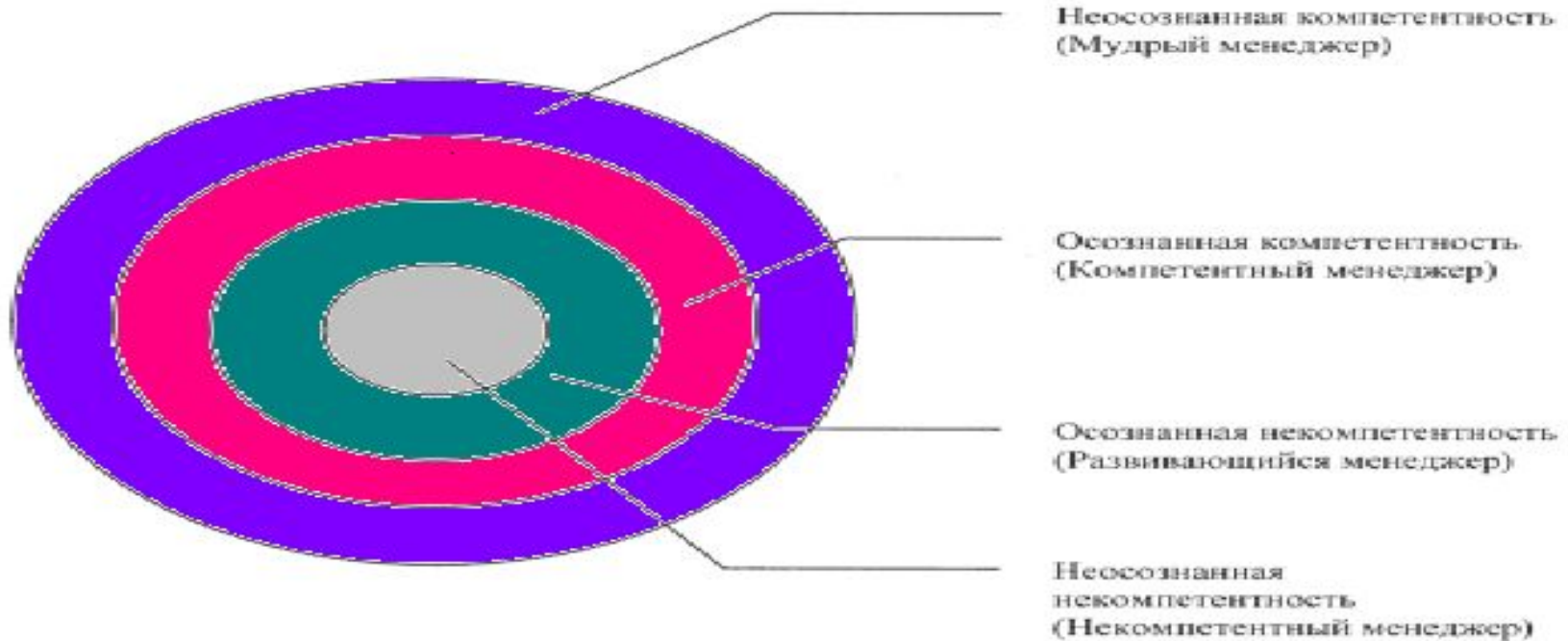
# Умение управлять конфликтами

- умение собирать, анализировать и перерабатывать информацию;
- фасилитаторские навыки;
- владение алгоритмом анализа конфликтов;
- видение не только внешних факторов конфликта (повод), но и скрытых факторов (причина);
- умение находить варианты решений и согласовывать их с участниками конфликта;
- способность смотреть на ситуацию с точки зрения других людей или умение «ходить в чужих ботинках»;
- умение вести переговоры;
- владение стратегиями взаимодействия с трудными партнерами;
- эмпатическое умение (способность к сопереживанию);
- умение контролировать собственные эмоциональные реакции;
- умение осуществлять консультации и проводить беседы и пр.

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

1. у менеджера есть достаточный для управления опыт руководства, который он систематически анализирует и исходя из него принимает наиболее приемлемые в данной ситуации оптимальные решения.
2. компетентность — это не только наличие у руководителя знаний, необходимых для успешного управления, но и понимание их значения для практики руководства, стремление обновить их фонд, пополнить его как новыми научными данными, так и оперативными сведениями о состоянии управляемого объекта.
3. компетентность означает, что менеджер обладает определенным набором управленческих решений, алгоритмов решения типичных задач, которые может использовать при необходимости.
4. предполагает осознание своих побуждений к данной деятельности — потребностей и интересов; стремлений и ценностных ориентации; мотивов деятельности, представлений о своих социальных ролях;
5. оценку своих личностных свойств и качеств как будущего специалиста — профессиональных знаний, умений и навыков, профессионально важных качеств;
6. регулирование на этой основе своего профессионального становления.

# Уровни компетентности менеджеров



# Компоненты профессиональной компетентности менеджера в процессе обучения

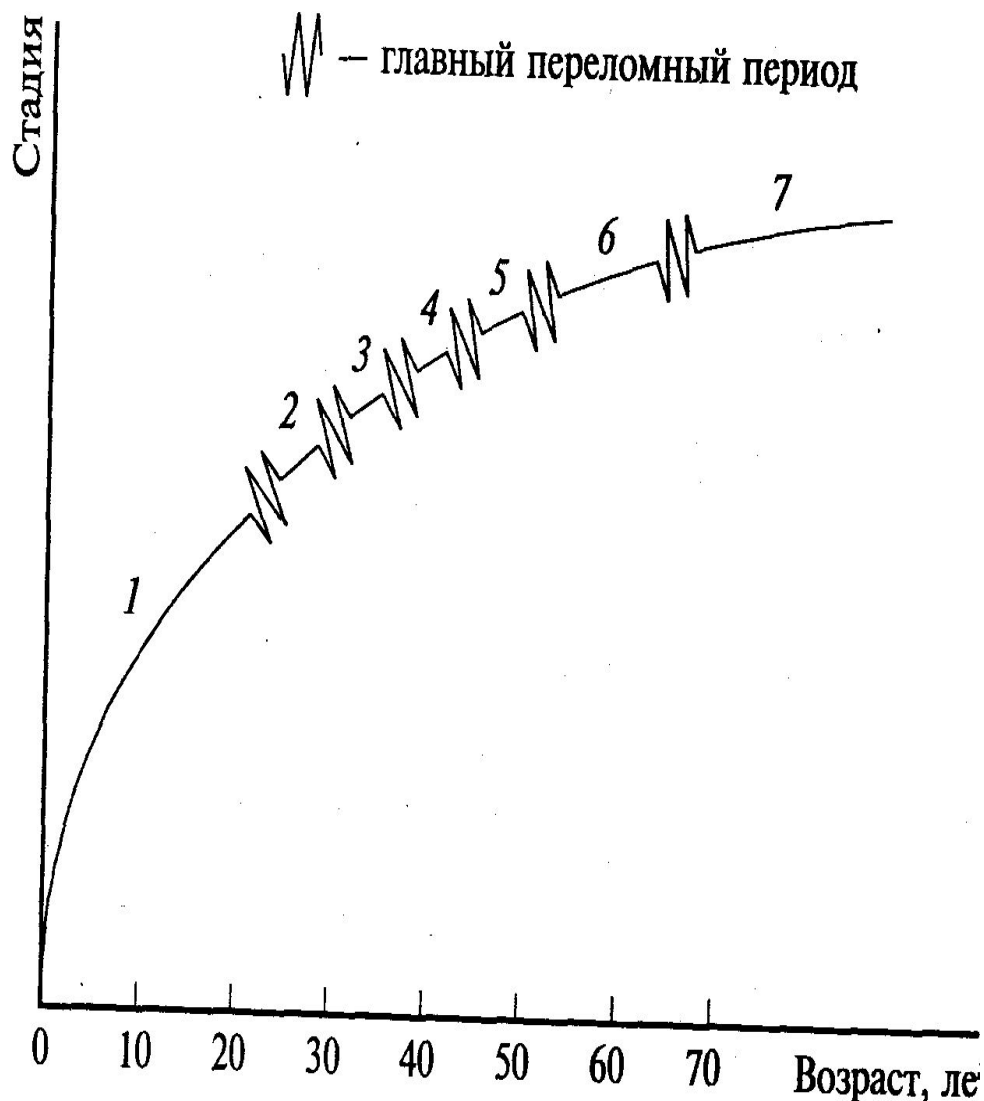
Компоненты	Характеристика
<b>Содержатель-но-оценочный</b>	представляет собой систему усвоения и обновления специальных знания для продолжения образования, повышения квалификации, переквалификации, умения применять знания в обучении и на практике, овладения навыками творческого поиска усвоения и применения знаний.
<b>Мотивационно-волевой</b>	отражает побуждение к усвоению знаний, умение концентрировать внимание на задачах и их решении, к творческому подходу в применении знаний
<b>Профессионально-личностный</b>	выражает степень потребности обучаемого обновлять свои знания для формирования и совершенствования профессиональной компетентности, в непрерывном самосовершенствовании своих знания и применении их на практике
<b>Социально-культурный</b>	представляет систему ценностных отношений к общественно-значимым целям, для достижения которых в процессе обучения должны быть сформированы важные личностные качества профессиональной компетентности: целеустремленность, способность признавать свои ошибки, требовательность к себе и к другим, достоинство, ответственность, эмоционально-волевая устойчивость, интерес к окружающему миру, находчивость, умение видеть проблему, решительность, готовность к риску и т.д.
<b>Управленческая культура</b>	определяется знаниями, умениями и ценностными ориентациями здоровьесберегающих, функциональных, психологических, личностно-творческих и коммуникативных сторон деятельности менеджера

# ОГРАНИЧЕНИЯ В САМОРАЗВИТИИ

# ОГРАНИЧЕНИЯ РОСТА МЕНЕДЖЕРА

- **неумение управлять собой.** Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки, не могут управлять другими людьми;
- **размытые личные ценности.** Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится;
- **неясные личные цели.** Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности;
- **заторможенное личное развитие.** Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим выделяют четыре основные стадии в жизни человека. Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свое общее развитие;

# Стадии деловой жизни человека



- 1 — обучение;
- 2 — включение;
- 3 — достижение успеха;
- 4 — профессионализм;
- 5 — переоценка ценностей;
- 6 — мастерство;
- 7 — **пенсионный** период



# ФАЗЫ КАРЬЕРЫ

1. Пору готовности (G) 22.
2. Пору благоразумия (B) = G + 3. 25
3. Пору выдвижения (V) = B + 7. 32
4. Пору ответственности (O) = V + 5. 37
5. Пору авторитета (A) = 0 + 3. 40!!!!
6. Пору достижений (D) = A + 7. 47
7. Пору наград (N) = D + 9. 56
8. Пору важности (W) = N + 6. 62
9. Пору мудрости (M) = W + 3. 65
10. Пору тупика (T) = M + 7. 72

# НЕУДАЧНАЯ КАРЬЕРА

6. Пору краха (K) = A + 7. 47

7. Пору зависти (Z) = K + 9. 56

8. Пору смирения (S) = Z + 4. 60

□ **неумение решать проблемы (принимать решения).**

Особый талант менеджера — это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

□ **отсутствие творчества в работе.** Творчество в

управлении всегда ценилось очень высоко.

Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности.

□ **неумение влиять на людей.** На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

□ **непонимание специфики управленческого труда.** Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц.

□ **низкие организаторские способности** (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, о его умении оптимально организовать трудовой процесс.

□ **неумение обучать.** Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя.

□ **неумение формировать коллектив.**

# Авторитет менеджера

**Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.**

# Виды авторитета

- официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет - фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

# Виды псевдоавторитета

- *авторитет расстояния*. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;
- *авторитет доброты*. «Всегда быть добрым» — таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает так, что добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;
- *авторитет педантизма*. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- *авторитет чванства*. Руководитель высокомерен, гордится своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;
- *авторитет подавления*. Менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном счете это лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность.