

## РЕЗУЛЬТАТЫ СРАВНЕНИЯ ЗАПАДНОЙ И РОССИЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

В данном исследовании мы сравнили модель компетенций «20 граней», разработанную нами по результатам исследования критериев успешности менеджеров западных и отечественных компаний, работающих в России, и стандартную модель компетенций нашего международного партнера, британской компании A&DC.

Результаты исследования показали, что отличия между критериями успешности менеджера в России и на Западе существуют.

### ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ:

- Управленческие навыки и навыки принятия решений, необходимые для успешной работы менеджерам в России и на Западе практически одинаковы.
- Основные различия в критериях успешности менеджеров на Западе и в России лежат в области межличностных навыков (навыки общения, построение взаимоотношений) и индивидуальных характеристиках (позитивное мышление, саморазвитие), которые во многом зависят от особенностей культуры и экономической ситуации в стране.

### Отличия между западными и российскими компетенциями можно разделить на две категории:

- различия в терминологии (названия компетенций российской и западной моделей совпадают, но различны содержания этих компетенций или содержание компетенций в российской и западной моделях совпадают, но названия этих компетенций различны).
- существование новых компетенций менеджеров в России, которые не фигурируют в стандартной модели A&DC.

### РАЗЛИЧИЯ В ТЕРМИНОЛОГИИ:

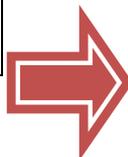
- в российской модели «20 граней» мы выделили компетенцию *Ответственность*. Данная модель поведения в западной терминологии называется *Решительностью*.

Ответственность	
Западная модель	Российская модель
<u>Определение:</u> С готовностью принимает решения, высказывает свое мнение, осуществляет действия и берет на себя обязательства	<u>Определение:</u> При принятии решения, берет на себя ответственность за свои действия и действия своих подчиненных. Принимая на себя обязательства, четко им следует

- компетенция *Нацеленность на результат*, используемая менеджерами в России, объединяет в себе компетенции *Настойчивость* и *Нацеленность на достижение* в западной общей модели A&DC. Кроме того, в российской модели появляется новое важное качество – амбициозность.

### **Настойчивость**

Определение: Упорно добивается решения вопроса или проблемы до тех пор, пока задача не решена или не возникли непреодолимые препятствия.



### **Нацеленность на результат**

Определение: Ставит перед собой и своим подразделением амбициозные цели и активно стремится их достичь. Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и ищет различные пути для достижения результата.

### **Нацеленность на достижение**

Определение: Связывает профессиональную деятельность с достижением личных целей. Демонстрирует высокую потребность в достижении успеха.

- в российской модели компетенций «20 граней» под *Сбором информации* подразумевается не только способность эффективно собирать информацию в устном общении, как это определено в западной модели, но и правильно определять источники информации для более быстрого анализа нужной информации и принятия рационального решения.

<b>Сбор информации</b>	
<b>Западная модель</b>	<b>Российская модель</b>
<p><u>Определение:</u> Эффективно собирает важную информацию в устном общении. Задает вопросы, направленные на сбор информации, демонстрирует «активное» слушание.</p>	<p><u>Определение:</u> Определяет, какой информации не хватает для принятия решения, и из каких источников ее можно получить. Обращается к этим источникам, формулирует точные вопросы для получения информации.</p>



- в компетенции *Развитие подчиненных* участники исследования подчеркнули особую роль *наставничества*, как способ обучения и развития своих сотрудников.

<b>Развитие подчиненных</b>	
<b>Западная модель</b>	<b>Российская модель</b>
<u>Определение:</u> Развивает у подчинённых навыки и компетенции, связанные с текущей и будущей работой, используя возможности тренингов и других мероприятий по развитию.	<u>Определение:</u> Способствует развитию других, выступая в качестве примера. Учитывает личностные и профессиональные качества сотрудников и их карьерные устремления. Отслеживает прогресс в развитии подчиненных.

- в компетенции *Межличностное понимание* участники исследования подчеркнули необходимость *активного слушания* для эффективного взаимодействия и понимания точки зрения других людей в достижении собственных целей и задач менеджера.
- в компетенции *Работа в команде* участники выделили важность для успеха такого качества, как открытость, что подразумевает стремление менеджера делиться с коллегами необходимой информацией, сталкиваясь с проблемой, открыто говорить о ней, признаваться в своих ошибках.

### **НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

Результаты исследования выявили следующие 4 компетенции, характерные только для России, и которые не отражены в модели компетенций A&DC:

- Саморазвитие
- Позитивное мышление
- Системность мышления
- Построение взаимоотношений

### **САМОРАЗВИТИЕ**

Определение: Открыт новым знаниям и опыту. Правильно оценивает свои сильные и слабые стороны, постоянно развивает свои профессиональные, деловые и личностные качества. Берется за решение более сложных задач с целью своего профессионального развития.

Для Запада этот навык не так актуален, как для России, так как западная система образования больше отвечает потребностям бизнеса, поэтому выпускники университетов и колледжей имеют возможность получения всех необходимых знаний и навыков для применения их в работе по специальности. Выпускнику российского ВУЗа требуется затратить дополнительные усилия, чтобы приобрести нужные знания и навыки для решения тех задач, которые ставятся перед ним в бизнес среде.

Присутствие компетенции *Саморазвитие* в российской модели также обусловлено необходимостью менеджера в России хорошо ориентироваться в постоянно меняющейся рыночной ситуации: появлении новых продуктов и технологий, открытии новых рынков, изменении законодательства. Чтобы человек эффективно работал в России, ему необходимо постоянно впитывать новые знания, так как темпы развития рынка опережают темпы развития системы образования.



## ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Определение: Концентрируется на позитивных моментах в сложных ситуациях, демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы.

Данная компетенция наиболее актуальна для России в связи с постоянно меняющейся ситуацией на рынке, большим количеством проблем, требующих от менеджера немедленного решения. Часто эти проблемы ему приходится решать в условиях неопределенности (например, в законодательстве). Для успеха менеджеру необходимо постоянно поддерживать в себе уверенность в своих силах и возможности разрешения проблем.

Кроме того, постоянные изменения на рынке влекут за собой преобразования внутри компаний. Для успешной работы важно, чтобы менеджер принимал эти перемены, концентрировался на возможностях, которые они предоставляют, и указывал на это своим подчиненным.

## СИСТЕМНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Определение: Рассматривает ситуацию в широком контексте, определяет причины возникновения проблем, находит способы предотвращения их в будущем. Видит, как его решения отражаются на других (людях, отделах, компаниях).

Появление данной компетенции в российской модели в большей степени обусловлено изменениями внутри компаний, связанных с их ростом, изменениями структуры компаний в результате процессов слияния и поглощения, преобразованиями, связанными со сменой собственников и пр. В результате этих перемен, часто в компаниях недостаточно тех регламентированных процедур и стандартов, на основе которых принимаются решения во многих компаниях на Западе: нет прописанных алгоритмов действий, многие решения рождаются заново. Поэтому успех менеджера в компании, в том числе, зависит от того, насколько полно он рассмотрит все факторы, влияющие на проблему, сможет взглянуть на ситуацию шире и увидеть влияние своих решений на других людей, отделы и компанию в целом.

## ПОСТРОЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Определение: Общается с другими в дружелюбной манере, создает доверительную атмосферу. Устанавливает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации.

Культурные и экономические особенности России таковы, что часто для достижения поставленных целей необходимо использовать «нужные» контакты и неформальные связи, которые позволили бы решать вопросы в обход длительных бюрократических процедур, как внутри организации, так и с внешними службами (например, с налоговыми и ревизионными органами).

Таким образом, проведя данное исследование, мы сделали вывод, что, несмотря на то, что критерии успешности менеджеров на Западе и в России в целом схожи, некоторые из компетенций, важные для России, не являются столь востребованными на Западе. Это означает, что при внедрении западных технологий в России важно учитывать различие в культуре и экономике наших стран, что, очевидно, отражается на корпоративной культуре организаций. Несомненно, западные инструменты имеют длительную историю и являются эталонами в мировой практике, тем не менее, мы рекомендуем внимательно оценивать содержание методик и адаптировать технологии к российскому бизнесу, прежде чем внедрять и активно использовать их в России.

