

УДК316.6; 316.72; 378

DOI: 10.18413/2313-8971-2019-5-2-0-6

Ломян А.\*,  
Оганесян Г.

**Развитие управленческой компетентности руководителя  
научной организации**

Академия государственного управления Республики Армения,  
ул. Киевян 8, г. Ереван, 375028, Республика Армения  
aspa@nt.am\*

*Статья поступила 09 января 2019; Принята 04 июня 2019 г.;*  
*Опубликована 30 июня 2019 г.*

**Аннотация.** Рост науки и техники порождает новые вызовы и новые потребности в управлении. Развитие сферы науки и технологий, быстро меняющийся мировой рынок труда, обуславливают постоянное изменение требований к управленческим компетенциям руководителей научных организаций. Рассматривается проблема развития управленческой компетентности руководителя научной организации, способного к инициативе и нестандартным управленческим решениям. Проблема управленческой компетентности занимает особое место не только с точки зрения практической эффективности, но и с точки зрения научных исследований. Представлены теоретические аспекты понятий «компетенция», «компетентность», взаимосвязь управленческих компетенций руководителя научной организации с системой разработки программ непрерывного профессионального образования самих руководителей. Показана необходимость тщательного анализа понятия «компетенция». Для рассмотрения путей развития управленческой компетентности руководителей выявлены основные требования к этим руководителям и определено содержание управленческой компетентности руководителей нового типа. Руководитель нового типа должен обладать высоким уровнем развития управленческой компетентности, обеспечивающим выполнение наряду с традиционными функциями ряда новых функций. В основу содержания непрерывного профессионального развития руководителей научных организаций положена идея формирования управленческой компетентности, которая призвана расширить интеллектуальный потенциал, развить креативность, творчество и обеспечить эффективность управленческой деятельности руководителя. Руководители научных организаций должны нести ответственность за то, насколько хорошо они обеспечивают своей организации достижение целей. В повседневной работе они должны отвечать за высокий уровень инициативности, готовности к делу и изобретательности своих подчиненных. Считается целесообразным включение в программы переподготовки руководителей научных организаций таких управленческих навыков, имеющих психологический характер.

**Ключевые слова:** компетенция; компетентность; управленческая компетентность; руководитель научной организации; психологические компетенции.

**Информация для цитирования:** Ломян А., Оганесян Г. Развитие управленческой компетентности руководителя научной организации // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2019. Т.5, №2. С. 64-70. DOI: 10.18413/2313-8971-2019-5-2-0-6

A. Lokyan\*,  
G. Hovhannisyan

**Development of managerial competence of the head  
of a scientific organization**

Academy of Public Administration of the Republic of Armenia,  
8 Kievyan Str., Yerevan, Republic of Armenia  
aspa@nt.am\*

*Received on January 09, 2019; Accepted on June 04, 2019;  
Published on June 30, 2019*

**Abstract.** The growth of science and technology generates new challenges and new needs in management. The development of the spheres of science and technology, rapidly changing global labor market, causes permanent alteration of requirements to managerial competences of the heads of scientific organizations. The article considers the problem of development of managerial competence of the head of a scientific organization, capable of initiative and non-standard management decisions. The problem of managerial competence is important not only from the point of view of practical efficiency, but from the point of view of scientific research. The article discusses some theoretical aspects of the concepts “competence”, “competency”, interrelation of managerial competences of the head of a scientific organization with the system for developing programs of continuous professional education of managers themselves. The article emphasizes the importance of the thorough analysis of the concept “competence”. To consider the ways of developing the managerial competence of leaders it is necessary to reveal the basic requirements to these leaders and define the managerial competence content of new type leaders. Leaders of new type should possess a high level of development of managerial competence, providing the achievement of traditional and new functions simultaneously. The idea of forming managerial competence is based on the content of continuous professional development of heads of scientific organizations, which implies expanding intellectual potential, developing creativity, creating and providing the effective managerial competence of leaders. Heads of scientific organizations should take responsibility how well they manage their own organization in the process of achieving their goals. In their everyday work they should be responsible for high level of initiative, willingness to work and ingenuity of their subordinates. The involvement of managerial skills with psychological character into retraining programs of the heads of scientific organizations is considered appropriate.

**Key words:** competence; competency; managerial competence; head of a scientific organization; psychological competence.

**Information for citation:** A. Lokyan, G. Hovhannisyan (2019) “Development of managerial competence of the head of a scientific organization”, *Research Result. Pedagogy and Psychology of Education*, 5 (2), С. 64-70, DOI: 10.18413/2313-8971-2019-5-2-0-6

**Введение.** В системе современного научного знания проблема управленческой компетентности занимает особое место не только с точки зрения практической эффективности, но и с точки зрения научных исследований.

Практический опыт исследования системы управления ставит задачу изучения и нахождения таких компетенций, наличие которых непосредственно позволяет определить эффективность работы. Этот вопрос обсуждается уже давно в рамках

управленческих и психологических научных дисциплин. Многомерные исследования проводились в работах Т.В. Черныяк (Черныяк, 2011). Среди фундаментальных исследований следует отметить работы Дж. Равена, Д.О. Клемпа, Р. Ликерта, Дж. Мак Клелланда, Л. Спенсера и других (Равен, 2002). Особенно ценными среди российских работ являются подходы таких авторов, как В.Г. Игнатова, Е.А. Климова, А.И. Турчинова. Данный вопрос также рассматривается в контексте профессионального соответствия в работах В.А. Бодрова, Л.М. Митина, В.М. Авдеева, И.А. Зимней, Ю.А. Тихомирова и других.

Рост науки и техники порождает новые вызовы и новые потребности в управлении этим процессом. Управление – это процесс, в ходе которого происходит планирование, организация, мотивация и контроль, необходимые для достижения целей организации (Грубич, 2015). Управление организацией и его эффективность зависят от личности руководителя, его потенциала. Т.Ю. Базаров выделил четыре роли современного руководителя:

- управленец – это стратег, лидер, просчитывающий ситуацию на несколько шагов вперед;
- организатор – занимается оперативным управлением, чтобы в дальнейшем действовать по уже отлаженной технологии;
- менеджер – занимается установлением контакта, оценением, набором персонала.
- администратор – должен обладать базовыми качествами менеджера, быть эффективным исполнителем (Базаров, 2011).

Как видим, руководитель имеет много ролей и функций. Для качественного выполнения должностных обязанностей руководитель должен обладать определенным набором умений, знаний и навыков, которые принято называть компетенциями. Возрастающая роль науки требует особого внимания к формированию и развитию профессиональных компетенций ученых и руководителей научных организаций.

**Основная часть.** Современные исследования позволяют отделить такие понятия как «компетенция», «компетентность» и «управленческая компетентность», которые можно интерпретировать по-разному.

Так, А.В. Хуторской считает, что «компетенция – совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним. А компетентность – владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности» (Хуторской, 2003).

Понятие компетенции означает личностную способность специалиста решать профессиональные задачи на определенном уровне.

Таким образом, компетентность определяется способностью человека действовать на основе полученных знаний, умений, навыков и способов деятельности.

Управленческая компетенция – это совокупность знаний, умений, навыков, наличие которых помогает руководителю результативно и эффективно выполнять возложенные на него функции (эффективно управлять процессами, группой людей). Управленческая компетентность для руководителя научной организации означает владение знаниями, умениями, навыками в области стратегического управления, адаптированными к специфике научной сферы.

Отсутствие у большинства руководителей научных организаций необходимого уровня управленческой компетентности затрудняет их адаптацию к усложненным условиям деятельности.

Для рассмотрения путей развития управленческой компетентности руководителей необходимо выявить основные требования к этим руководителям и определить содержание управленческой компетентности руководителей нового типа. Руководитель нового типа должен обладать высоким уровнем развития управленческой компе-

тентности, обеспечивающим выполнение наряду с традиционными функциями ряда новых функций, среди которых: прогнозирование развития, управление качеством и изменениями, выявление и поддержка инноваций, управление своим временем и временем подчиненных и т.д. Он должен обладать навыками стратегического проектирования, мониторинга и системного моделирования процессов, протекающих в учреждении, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в коллективе, получения и эффективного применения информации, знаний и т.д. (Агузумцян, Герасимова, Обознов, 2015; Агузумцян, Петросян, Погосян, Хачатрян, 2015).

Многие видят главную проблему научных организаций в необходимости модернизировать материально-техническую базу науки. Однако, их еще нужно наполнить квалифицированными специалистами. Существует ряд проблем, касающихся качественного состава руководящих кадров. Руководители научных коллективов должны отвечать не только за поддержание физического существования и развития своей организации, но и за качество ее научной деятельности. Интеграционные процессы, ставка на инновационное развитие, изменение характера коммуникаций, современные глобальные угрозы предъявляют новые требования к знаниям, навыкам, деловым и личностным качествам управленцев научной организации. Руководители научных организаций имеют значительные административные обязанности. Прежде всего, руководителям научных организаций следует тщательно ознакомиться с правами и обязанностями работников науки, с нормативными документами, определяющими научную деятельность, с Кодексом научной этики и довести все это до сведения подчиненных. В обязанности руководителя входит постоянное поддержание обратной связи с работниками науки, обеспечение своевременной, объективной и обоснованной оценки их работы.

**Методы исследования.** Исследовательским центром управления наукой Академии государственного управления Республики Армения было проведено исследование, направленное на выявление знаний, профессиональных способностей и навыков руководителя сферы науки.

Исследование проводилось посредством беседы и экспертного опроса. В исследовании приняли участие 87 респондентов, имеющих опыт работы в научных организациях, стаж которых равен или превосходит 20 лет.

**Результаты исследования и их обсуждение.** На первом этапе исследования была проведена беседа с целью выяснить – каким должен быть управленец с точки зрения лиц научной организации, какие качества наиболее приемлемы для руководителей научных организаций.

Наиболее часто повторяющиеся выражения в ходе беседы были разделены на следующие группы:

- выражения, относящиеся к психологической сфере: стрессоустойчивость, гуманность, деликатность, честность, коммуникативные навыки (навыки управления конфликтами, ведение переговоров) и мотивация сотрудников;

- выражения, относящиеся к практической сфере: целеустремленность, решительность, надежность, инициативность.

Следует отметить, что в полученных высказываниях не нашли место выражения, описывающие профессиональную сферу.

Результаты беседы показали, что руководители научных организаций в большей степени нуждаются в оценивании и подготовке психологических и практических навыков.

Затем был проведен экспертный опрос с целью обобщения полученных данных. Экспертный опрос проводился с помощью опросного листа, в который был включен перечень профессиональных компетенций (знаний, умений, навыков, способностей, деловых и личностных качеств) для оценки степени их важности в работе руководителей

научных организаций. Руководителям предлагалось оценить профессиональные компетенции по степени значимости и необходимости для эффективного выполнения.

Целью исследования было определение общих и профессиональных компетенций, необходимых для «управленцев науки» с точки зрения работников сферы науки.

В опросе приняли участие более 47 экспертов, имеющих непосредственное отношение к научной деятельности. Исследование было проведено в 13 научных организациях Республики Армения. Выборка обеспечила статистически значимое представительство всех секторов науки. Более половины принявших участие в опросе экспертов занимали руководящие позиции в организациях. На момент опроса средний стаж научной деятельности опрошенных составлял в среднем 23 года. Средний показатель общего трудового стажа у опрошенных составил более 30 лет.

Более половины респондентов имели степень кандидата и доктора наук. Из числа респондентов 32% имели ученую степень доктора наук, 55% – кандидата наук, 13% ученой степени не имели.

Это означает, что можно констатировать, что респонденты имели достаточно большой опыт работы научно-исследовательской деятельности, их ответы были достаточно достоверными и могли бы стать основой для дальнейших разработок.

В то же время следует отметить, что респонденты со степенью кандидата наук ряд показателей оценили выше, чем респонденты, имевшие ученую степень доктора наук.

Из рассмотренных общих компетенций необходимых для «управленцев науки» крайне важными отметили следующие компетенции:

- оценивание эффективности научной деятельности;
- поиск, сбор, анализ информации из различных источников, а также умение делать соответствующие выводы;
- планирование и организация работы;

- соблюдение этических норм и правил;
- умение выражать свои мысли грамотно, правильно, доступно в устной и письменной форме;
- умение правильно и рационально распределять обязанности среди исполнителей;
- способность обосновать свою собственную позицию;
- способность анализировать действия других людей и собственные действия.

Важность перечисленных компетенций составила более 90%.

Как видим, результаты экспертного опроса в большей степени отражают управленческие аспекты в деятельности руководителя научной организации, однако не упоминаются психологические качества, которые позволяют выполнять эти управленческие функции. Это мы считаем основным недостатком в процессе выбора руководителей научных организаций.

Однако интересен тот факт, что психологические качества упоминаются во время беседы и это имеет особое значение, однако в программах переподготовки руководителя научной организации как необходимый компонент он не включен.

Учитывая результаты проведенной беседы и экспертного опроса, нами была разработана программа переподготовки руководителей научной организации, основанная на принципах непрерывного обучения и вызванная ускоренным развитием технологий, потребностью в постоянном обновлении профессиональных навыков (Клячко, Синельников-Мурылев, 2018).

**Заключение.** Развитие сферы науки и технологий, быстро меняющийся мировой рынок труда, обуславливают постоянное изменение требований к управленческим компетенциям руководителей научных организаций. Таким образом, к числу ключевых компетенций руководителя научной организации мы относим:

- умение работать с целями и ценностями научной организации;

- способность к поиску нестандартных, нетривиальных решений (инновационный тип мышления, частными случаями которого являются креативный подход к работе, стремление к совершенству, аналитический склад ума, рационализаторство и т.д.);
- развитие креативности;
- умение точно подбирать ключевых сотрудников организации;
- эффективная организация собственного времени и времени сотрудников организации (умение планировать свое время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для организации задачи, умение систематизировать и структурировать работу, мотивировать себя на выполнение сложных задач);
- четкое понимание структуры собственных деловых коммуникаций: с кем ему необходимо общаться, для чего и как;
- навыки использования современных технологий (особую значимость приобретают умения пользования компьютерными, сетевыми технологиями, специализированным программным обеспечением, интернет, средствами передачи информации и т.п.);
- способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
- владение иностранными языками, знания и уважение к традициям и культурным, национальным, законодательным особенностям других стран, международным стандартам;
- умение осуществлять мониторинг и анализировать информацию, поступающую из внешней среды организации и вместе с тем с максимальной дальновидностью осуществлять передачу информации во внешнюю среду;
- обладание знаниями об этической стороне процессов управления (обладать ответственностью и требовательностью к соблюдению правил этического поведения);
- когнитивность, жажда знаний, интерес к оперативной информации; постоянное обучение, согласующееся с концепцией непрерывного обучения, получающее все большее распространение в мире.

Одним из приоритетных направлений в развитии управленческой компетентности мы считаем включение в программы переподготовки руководителей научных организаций формирования следующих управленческих навыков, имеющих психологический характер:

- коммуникативных;
- навыков ведения переговоров;
- навыков общения со СМИ;
- управления конфликтами;
- управления мотивацией;
- командообразования и навыков командной работы.

В программе были предусмотрены направления подготовки «управленцев науки» в профессиональной, практической и психологической сферах.

В основу содержания непрерывного профессионального развития руководителей научных организаций нами положена идея формирования управленческой компетентности, которая призвана расширить интеллектуальный потенциал, развить креативность, творчество и обеспечить эффективность управленческой деятельности руководителя.

#### Список литературы

- Агузумцян Р.В., Герасимова А.С., Обознов А.А. Развитие личности в образовательном и профессиональном пространстве // Материалы международного круглого стола, посвященного 10-летию факультета психологии НИУ БелГУ. Белгород. ООО Эпицентр. 2015. С. 9-12.
- Агузумцян Р.В., Петросян Л.А., Погосян С.Г., Хачатрян А.Р. Особенности психологического портрета управленческой деятельности. Ереван: Академия государственного управления РА. 2015. 232 с. (на арм. яз.).
- Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. М., КНОРУС. 2011. 304 с.
- Грубич Т.Ю. Процесс управления в организации // Научный журнал КубГАУ. №114 (10). 2015. <https://cyberleninka.ru/article/v/protsess-upravleniya-v-organizatsii> (дата обращения: 02.05.2019)

Клячко Т.Л., Синельников-Мурылев С.Г. Стратегия для России: образование. Издательский дом «ДЕЛО» РАНХиГС, 2018. 116 с.

Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. М., «Когито-центр», 2002. 396 с.

Хуторской А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. М.: Изд-во МГУ, 2003. 416 с.

Черняк Т.В., Формирование и развитие профессиональных компетенций специалистов: принципы, подходы и методы // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. Вып. 27.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Third Edition.

Pounds K. (2008), The Psychology of Management. Different Ways on different days.

### References

Aguzumtsyan, R.V., Gerasimova, A.S. and Oboznov, A.A. (2015), "Personality development in the educational and professional space", *Materialy mezhdunarodnogo kruglogo stola, posvyashchennogo 10-letiyu fakul'teta psikhologii NIU BelGU*, Belgorod, Russia. (In Russian).

Aguzumtsyan, R.V., Petrosyan, L.A., Pogoyan, S.G. and Khachatryan, A.R. Khachatryan A.R. (2015), "Features of the psychological portrait of management", *Akademiya gosudarstvennogo upravleniya*, Yerevan, Armenia, (In Armenian.).

Bazarov, T.Yu. (2011), *Tekhnologiya tsenrov otsenki personala: protsessy i rezul'taty* [Technology centers for personnel assessment], KNORUS, Moscow, Russia. (In Russian).

Grubich, T.Yu. (2015), "Management process in the organization", *Nauchnyy zhurnal KubGAU*, 114 (10). <https://cyberleninka.ru/article/v/protsess-upravleniya-v-organizatsii> (Accessed: 02 May 2019).

Klyachko, T.L. and Sinel'nikov-Murylev, S.G. (2018), *Strategiya dlya Rossii: obrazovaniye* [Strategy for Russia: education], Delo, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia. (In Russian).

Raven, Dzh. (2002), *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyuyavleniye, razvitiye i realizatsiya* [Competence in modern society: identification, development and implementation], Kogitotsentr, Moscow, Russia. (In Russian).

Khutorskoy, A.V. (2003), *Didakticheskaya evristika. Teoriya i tekhnologiya kreativnogo obucheniya* [Didactic heuristics. Theory and technology of creative learning], Izd-vo MGU, Moscow, Russia. (In Russian).

Chernyak, T.V. (2011), "Formation and development of professional competencies of specialists: principles, approaches and method", *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, 27. (In Russian).

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Third Edition.

Pounds K. (2008) The Psychology of Management. Different Ways on different days.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

### Данные авторов:

**Арсен Локян**, доктор психологических наук, профессор, ректор Академии государственного управления РА, научный руководитель программы «Исследовательский центр управления науки».

**Гаяне Оганесян**, юрист-консультант Академии государственного управления РА, научный работник программы «Исследовательский центр управления науки».

### About the authors:

**A. Lokyan**, Doctor of Psychology, Professor, Rector of the Academy of Public Administration of the Republic of Armenia, Scientific Director of the "Research Center for Management of Science" program.

**G. Hovhannisyan**, Legal Consultant at the Academy of Public Administration of the Republic of Armenia, researcher of the program "Research Center for Management of Science" program.