

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

А. А. Федченко

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 22 ноября 2013 г.

**Аннотация:** в статье рассмотрены наиболее приемлемые применительно к управленческому персоналу методы деловой оценки, ориентированные на повышение результата деятельности организации. Выделены наиболее острые проблемы, требующие решения при формировании высокопрофессионального управленческого персонала, предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** управленческий персонал, методы деловой оценки, повышение конкурентоспособности, выпускники вузов, социальная диагностика.

**Abstract:** in article the methods of a business assessment focused on increase of result of activity of the organization most acceptable in relation to the administrative personnel are considered. The most acute problems demanding the decision at formation of the highly professional administrative personnel are allocated, ways their solutions are proposed.

**Key words:** administrative personnel, methods of a business assessment, competitiveness increase, graduates of higher education institutions, social diagnostics.

Процессы устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации непосредственно связаны с качеством рабочей силы, что в большой степени относится к управленческой ее составляющей. Качество этой части рабочей силы можно определить как уровень развития профессиональных навыков и умений управленческого персонала, приобретенных посредством специализированного образования. Качество рабочей силы учитывает также демографические и физиологические характеристики, социально-психологические особенности, уровень культурного развития и коммуникативные навыки. Качество – это базовая составляющая конкурентоспособности управленческого персонала, проблема оценки которой на протяжении многих лет остается в числе требующих решения.

Под оценкой конкурентоспособности мы понимаем целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик управленческого персонала требованиям, предъявляемым к нему со стороны высшего руководства, коллег, конкурентов на рынке труда. Для деловой оценки персонала используются многочисленные методы [1, с. 752–758]. Применительно к управленческому персоналу наиболее приемлемы, на наш взгляд, следующие.

**Оценка по методу черт.** В ее основе лежит признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах.

**Метод шкалы наблюдения за поведением.** Предусматривает наблюдение в неформальной и рабочей обстановке (моментальные наблюдения и фотографии рабочего дня). Проводится процедура отбора типичных ситуаций в конкретном коллективе, в которых описывается и оценивается поведение управленца.

**Метод автономизации.** Предназначен, прежде всего, для руководителей самостоятельных звеньев организации или сотрудников с относительно самостоятельным характером выполняемой деятельности. На практике руководители оцениваются их сотрудниками в основном по выполнению поставленных масштабных задач или по достижению конечных целей.

**Метод определения стиля руководства.** Предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Такая оценка позволяет раскрыть личностные особенности поведе-

ния руководителя в системе отношений «руководство – подчинение».

**Оценка руководителей по результатам деятельности коллектива.** Используются главным образом производственные и экономические показатели, относящиеся к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг). Также руководители оцениваются по результатам внедрения и использования новой техники и технологии, темпам освоения новой продукции. В основе этого способа оценки лежит признание влияния руководителя на формирование итоговых показателей деятельности коллектива, инновационной направленности принимаемых решений.

**Диагностическая система оценки.** Разработана и использование методик комплексной оценки деятельности управленческого персонала с применением диагностической системы, включающей более 20 процедур, сгруппированных в блоки-модули. Подбирается необходимый состав модулей и самих процедур (диагностическая игра, исследование интеллекта, выбор партнеров и др.).

**Построение модели компетенций.** Используется модель компетенций – набор знаний, умений, навыков, необходимых для успешной работы на соответствующей должности. Значимость каждой компетенции для конкретной модели ранжируется как по степени владения ею работником, так и по значимости ее наличия у работника на данной позиции.

**Бенчмаркинг персонала.** Используется для оценки руководящего персонала в сопоставлении с соответствующим персоналом компаний-конкурентов, что позволяет сравнить профессиональные характеристики руководителей и выявить эффективные методы руководства лучшими компаниями, позволяющие им занимать лидирующие позиции на рынке.

Деловая оценка управленческого персонала дает информацию о конкурентных преимуществах и недостаточно высоких компетенциях работников, что позволяет разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности управленческого персонала организации. Условный «кадровый резерв управленческого персонала» составляют выпускники вузов, так как высокий уровень профессионализма и квалификации руководителя, соответствующий предъявляемым требованиям, начинают формироваться еще до окончания ими учебных заведений. Результаты проведенных в 2011 г. при непосредственном участии автора исследований системы потребностей, целей и ценностей студентов и аспирантов вузов России позволили выявить позиции и ориентиры потенциальных претендентов на место в руководящий состав организаций [2]. Систематизация и обобщение материалов исследования, проведенные автором применительно к Центральному Федеральному округу, одним из вузов-представителей которого являлся Воронежский государственный университет, дали следующие результаты (табл. 1). Обобщение результатов исследования вузов, представлявших Центральный Федеральный округ, показало, что больше половины респондентов совмещают обучение в вузе с работой и почти все после окончания вуза выбрали различные варианты практической деятельности. На обучение в аспирантуре и дальнейшую научную деятельность ориентированы 9,9 % студентов, 25,0 % магистрантов и 2,9 % аспирантов. При оценке своего будущего заработка существенных колебаний среди обследуемых групп не наблюдалось. Заработная плата в размере 10–20 тыс. руб. положительно воспринималась 14,2 % респондентов. 70,9 % опрошенных приемлемым для себя считают уровень заработной платы в диапазоне

Т а б л и ц а 1

*Результаты исследования позиций и ориентиров студентов, магистрантов и аспирантов в Центральном Федеральном округе*

| Содержание вопроса анкеты                                                            | Содержание ответа респондента                | Доля респондентов, выбравших соответствующий ответ, % |          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------|-----------|
|                                                                                      |                                              | Студенты                                              | Магистры | Аспиранты |
| Совмещаете ли Вы работу с учебой?                                                    | Да                                           | 30,4                                                  | 62,5     | 32,4      |
| Ваши планы после окончания вуза?                                                     | Различные варианты практической деятельности | 90,1                                                  | 75,0     | 97,1      |
|                                                                                      | Обучение в аспирантуре                       | 9,9                                                   | 25,0     | 2,9       |
| Какой уровень заработной платы Вы считаете для себя приемлемым после окончания вуза? | 10–20 тыс. руб.                              | 15,5                                                  | 12,5     | 14,7      |
|                                                                                      | 20–50 тыс. руб.                              | 64,1                                                  | 75,0     | 73,5      |
|                                                                                      | > 50 тыс. руб.                               | 20,4                                                  | 12,5     | 11,8      |

20–50 тыс. руб. На зарплату, превышающую 50 и 70 тыс. руб., ориентированы 14,9 % выпускников. Результаты исследования свидетельствуют о практической ориентации выпускников вузов.

При оценке по 10-балльной шкале степени важности целей, ценностей и потребностей (16 позиций) студенты, магистранты и аспиранты вузов, соответственно, отдают предпочтение после ранжирования по значимости следующим семи позициям:

- интересной работе – 9,1; 9,0 и 9,1 балла;
- семье – 9,5; 9,3 и 9,7 балла;
- честности и порядочности – 8,9; 8,1 и 9,3 балла;
- чувству собственного достоинства – 9,2; 9,8 и 9,6 балла;
- справедливости – 9,1; 8,9 и 9,3 балла.

Полученные данные показали достаточно высокую самооценку выпускников вузов и устоявшуюся систему их ценностей.

Проблема подготовки высококвалифицированных специалистов для формирования управленческих кадров организаций обостряется в связи с сокращением численности обучающихся по программам высшего профессионального образования в ЦФО (табл. 2). Ежегодное снижение численности обучающихся по программе высшего профессионального образования началось с 2008–2009 учебного года. В соответствии с проведенными расчетами среднегодовой темп изменения составил 94,45 %. Снижение численности «потенциального резерва управленческих кадров» в последние годы, а также динамизм процессов, происходящих в сфере экономики, требует высокой степени профессионализма, подготовленности к принятию гибких управленческих решений, так как от этого зависят конкурентоспособность организации, успешность ее деятельности на рынке товаров и услуг. Наиболее острыми проблемами, требующими решения при формировании высокопрофессионального управленческого персонала, на наш взгляд, являются:

- недостаточная обоснованность применяемых норм управляемости;
- несоблюдение руководителями норм морали и управленческой этики;
- отсутствие ориентации на структуру управляемого коллектива и групповое поведение;
- отсутствие контроля ситуации при общении с коллективом;
- игнорирование руководителем наличия неформального лидера;
- игнорирование правил риторики при выступлении перед коллективом.

**Недостаточная обоснованность применяемых норм управляемости** вызвана тем, что численность персонала, занятого управлением, зависит от множества факторов: размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового положения, стадии жизненного цикла; получить всесторонне обоснованную величину нормы управляемости для того или иного руководителя весьма сложно. Применение нормативных корреляционно-регрессионных уравнений, позволяющих определить численность управленческого персонала в зависимости от выполняемых им функций, не дает достаточно обоснованного результата. На практике часто используют долевые пропорции между количеством управленческого персонала и общей численностью работников организации, сложившиеся в базисном периоде. На наш взгляд, этот подход при всей приблизительности результатов является наиболее конструктивным при условии дополнения его экспертным оцениванием, предусматривающим привлечение как внутренних, так и внешних экспертов.

**Несоблюдение норм морали и управленческой этики** связано с неосознанием руководителем моральной ответственности перед коллективом, несоблюдением основ управленческой этики: умение говорить и слушать, поощрять и наказывать, интерес к подчиненным и ориентация на человека, готовность брать ответственность на себя. Решение данной проблемы основывается, на наш взгляд, на

Т а б л и ц а 2

Численность обучающихся по программам высшего профессионального образования (тыс. чел.) [3, с. 248–249]

| Регион              | 2006–2007<br>учеб. год | 2007–2008<br>учеб. год | 2008–2009<br>учеб. год | 2009–2010<br>учеб. год | 2010–2011<br>учеб. год | 2011–2012<br>учеб. год |
|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Россия              | 7309,8                 | 7461,3                 | 7513,1                 | 7418,8                 | 7049,8                 | 6490,0                 |
| ЦФО                 | 2297,1                 | 2369,5                 | 2380,3                 | 2366,1                 | 2215,9                 | 2005,5                 |
| Воронежская область | 128,3                  | 134,1                  | 138,5                  | 138,5                  | 133,2                  | 124,6                  |

том, что руководитель должен создавать свой образ, соответствующий представлениям об эффективном управляющем, т.е. «Я-концепцию», подвергая себя самооценке и учитывая оценку окружающих людей. Овладение навыками нравственного самоконтроля является для руководителя необходимостью.

**Отсутствие ориентации на структуру управляемого коллектива и групповое поведение** связано с недооценкой важности этих параметров, характеризующих персонал организации. Структурные характеристики коллектива организации формируются в соответствии с группировкой персонала по следующим признакам: демографические (по полу, возрасту и др.), профессионально-квалификационные (по профессиям, квалификации и др.), контактные (по преимущественным межличностным взаимодействиям, связям и т.п.), целевые (по направленности интересов на конкретные цели, задачи и т.п.). При реализации управленческих решений руководителю необходимо учитывать наличие групп работников, по-разному относящихся и неодинаково подготовленных к выполнению поставленной задачи («не готовы и не хотят»; «не готовы, но хотят»; «готовы, но неуверенны»; «готовы и уверенны»). Групповое поведение проявляется в том, что группа думает, чувствует, действует иначе, чем это сделали бы ее члены, если бы они были разъединены. Осознание руководителем значимости роли структуры управляемого коллектива и группового поведения будут способствовать успешной реализации задач кадровой политики.

**Отсутствие контроля ситуации при общении с коллективом** связано, как правило, со «статусной» самоуверенностью руководителя. Оно проявляется в несоблюдении руководителем последовательности ступеней влияния на людей (расположить к себе, заинтересовать, убедить, воздействовать, завоевать), отсутствии доверительности отношений. Решение данной проблемы связано, на наш взгляд, с необходимостью выполнения требований, детерминирующих условия успешного психологического воздействия на человека в условиях деловой среды.

**Игнорирование наличия неформального лидера** происходит, как правило, потому, что руководитель воспринимает себя как единственную руководящую личность. В научной литературе руководитель называется формальным лидером. Его роль и круг выполняемых функций определяются действующими нормативными актами. Наряду с этим в организации, как правило, выделяется неформальный лидер – некий «духовный» руководи-

тель. Для успешной реализации кадровой политики необходимо учесть, что феномен руководства есть социальный феномен, а феномен лидерства – психологический. Поскольку между этими феноменами много общего, лидерство может переходить в руководство, а руководитель – стать лидером (формальным и неформальным одновременно), что значительно повышает эффективность его деятельности.

**Игнорирование правил риторики при выступлении перед коллективом** проявляется в том, что руководитель выдвигает на первый план собственные интересы, не поддерживает зрительный контакт с аудиторией, строит слишком длинные предложения, часто использует иностранные слова, слишком много утверждает. Успешная реализация руководителем кадровой политики будет в существенной мере определяться манерой изложения информации: четкостью, краткостью, образностью и доступностью для подчиненных. Важны также адресная направленность и конструктивность общения.

Решение перечисленных проблем способствует повышению эффективности работы управленческого персонала организации. Последствия управленческих решений оцениваются с точки зрения их влияния на результаты деятельности организации и на показатели, характеризующие изменение качества трудовой жизни ее персонала. К экономическим показателям относятся: объем производства продукции (выполнение работ, оказание услуг, осуществление продаж), производительность труда (в различных формах ее выражения), эффективность труда, фондовооруженность и энерговооруженность труда; балансовая прибыль по направлениям ее использования. Персонал организации характеризуют следующие экономические показатели: численность по различным категориям и социально-возрастным группам; численность уволенных по разным причинам; коэффициент текучести кадров; коэффициент сменяемости кадров; коэффициент стабильности кадров.

Качество трудовой жизни находит косвенное отражение в показателях, характеризующих результаты трудовой деятельности и движение кадров, и прямое отражение – в показателях, характеризующих условия и охрану труда, вознаграждение и социальную поддержку персонала организации. Управленческое воздействие, направленное на повышение качества трудовой жизни, должно осуществляться на основе результатов мониторинга показателей (табл. 3). Последствия управленческих

Показатели качества трудовой жизни, используемые при обосновании управленческих решений

| Группы показателей                                                                                            | Содержание показателей качества трудовой жизни, рекомендуемых для мониторинга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Показатели, характеризующие условия и охрану труда, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях | <ul style="list-style-type: none"> <li>– численность работников, занятых на работах, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам;</li> <li>– численность работников, занятых тяжелым физическим трудом;</li> <li>– численность работников, занятых на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности;</li> <li>– число работников, страдающих профессиональными заболеваниями;</li> <li>– коэффициент производственного травматизма;</li> <li>– материальные затраты в связи с несчастными случаями;</li> <li>– расходы на мероприятия по охране труда;</li> <li>– размеры льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда</li> </ul> |
| Показатели, характеризующие вознаграждение персонала                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– среднемесячная заработная плата персонала по категориям персонала;</li> <li>– дифференциация заработной платы по категориям персонала</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Показатели, характеризующие социальную поддержку персонала организации                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– материальная помощь;</li> <li>– льготы по оплате коммунальных услуг;</li> <li>– оплата путевок на лечение и проезд к месту отдыха;</li> <li>– содержание детей в детских учреждениях;</li> <li>– надбавки к пенсиям</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

решений руководителя могут также оцениваться с помощью социальной диагностики, что очень важно в условиях развития социальной ответственности. Основными факторами, выявляемыми социальной диагностикой, являются материальное положение работников, социально-психологический климат в коллективе, социально-политическая деятельность, перспективы карьерного роста, уровень удовлетворенности работой, социально-бытовое обслуживание, профессионализация и социализация личности, информированность, дисциплинированность персонала и др. Данные факторы могут соотноситься друг с другом по разным критериям: по иерархии, по степени важности или значимости для решения поставленных задач. Социальные факторы, как правило, развиты неравномерно. Оценка их интегрального влияния позволяет выявить индекс развития социальной организации, максимальный уровень которого равен 1,0. Информационную базу для выявления динамики индекса развития социальной организации формирует социальный мониторинг, который согласуется с мониторингом качества трудовой жизни и мониторингом результатов социологических опросов.

Деловая оценка управленческого персонала, выявление соответствия ориентации студентов, магистрантов и аспирантов требованиям к профессионализму руководителей, решение наиболее острых проблем формирования высокопрофессионального управленческого персонала, оценка последствий принятия управленческих решений будут способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности управленческого персонала организации, завоеванию предприятием позиций в конкурентной среде, повышению уровня социализации трудовой деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Часть II. Практика : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, А. А. Федченко. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 1312 с.
2. Системы потребностей, целей и ценностей студентов и аспирантов вузов России : монография / Б. М. Генкин [и др.] ; под ред. Б. М. Генкина. – СПб. : СПбГИЭУ, 2012. – 266 с.
3. Российский статистический ежегодник. 2012 : Стат. сб. / Росстат. – М., 2012. – 786 с.

*Воронежский государственный университет*

*Федченко А. А., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и основ управления*

*E-mail: faa1711@yandex.ru*

*Тел.: (473) 274-01-08*

*Voronezh State University*

*Fedchenko A. A., Doctor of Economics, Professor of the Labour Economics and Management Department*

*E-mail: faa1711@yandex.ru*

*Тел.: (473) 274-01-08*