

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ГРУПП КАЧЕСТВ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ XXI В.

В.А. Ганз, С.В. Соловьева

Актуальность названной тематики обусловлена необходимостью классификационного определения отношений между ситуационными ролями руководителя – топ-менеджера и качествами его компетентности. Целью статьи является структуризация групп качеств компетентности руководителя как менеджера стратегического уровня управления.

Данная задача решается классификационной структуризацией групп качеств компетентности топ-менеджера, соответствующих ситуационным ролям стратегического управления предприятием (компанией, фирмой), в системе делегирования властных или сильных должностных полномочий, исполняемых по принципу единоначалия. Решение поставленной задачи позволяет корректно формулировать целевые установки и эффективно реализовывать управление в системах и механизмах хедхантинга и рекрутмента по ситуационно-условному подбору и использованию топ-менеджеров путем рационального или оптимального определения соответствий между управленческой ситуацией и требуемыми качествами топ-менеджера, необходимыми для принятия и реализации управленческих решений по разрешению проблем для уменьшения до допустимых значений целевых стратегических отклонений и обеспечения номинального (нормального, бескризисного) режима работы предприятия [1, 2].

По оценкам экспертов институт лидерства занимает первое место на шкале значимости функциональных областей деятельности по управлению персоналом (лидерство, развитие персонала, привлечение персонала к принятию управленческих решений, условия труда, латеральная кооперация, менеджмент стоимости персонала, планирование персонала, отбор персонала, производственное образование, контроллинг персонала, карьера, оценка персонала, формирование социальных успехов, сокращение персонала, администрирование) с наивысшим приоритетом в 4,5 балла (в оценках по пятибалльной системе

при наименьшем приоритете для администрирования – 2,1 балла) [3]. Эта оценка обусловлена непосредственным влиянием в первую очередь лидеров стратегического уровня управления (руководителей, топ-менеджеров) на эффективность деятельности предприятия. Среди характерологических функциональных показателей персонала (компетентность, коммуникабельность, эмоциональная устойчивость, смелость, доверие, настойчивость, личное обаяние, умение заблаговременно позаботиться о чем-либо, владение речью) наиважнейшими для лидеров экспертно определены компетентность и коммуникабельность с наивысшими приоритетами в 7,0 баллов (в оценках по семибалльной системе при наименьшем приоритете для показателя «владение речью» – 5,5 балла) [3].

Определим множество классификационных составляющих понятия компетентности применительно к высшему – институциональному уровню управления организацией, предприятием. На этом уровне осуществляются: стратегическое целевое планирование и управление по целям, ситуационная адаптация организации, управление взаимодействием с внешними средами. По отношению к производственному предприятию особо выделим среды: политическая, государственного и межгосударственного управления, экономическая, научно-технологическая и производственная, образовательная и социокультурная, ресурсная и поставщики, конкурентная, рыночная. Именно эти среды определяют возможности и угрозы для работы предприятия. Названные функциональные зоны институционального управления предприятием определяют классификацию ситуационных ролей лидера – руководителя, топ-менеджера: межличностные роли (политическое, правовое, социальное руководство организацией, мотивация подчиненных, внешние контакты), информационные роли (получение, классификационный сбор и распределение информации, информационно-представительские внешние функции), роли по принятию решений (предпринимательская деятельность по изысканию

проектных возможностей при определении миссии организации, областей ведения бизнеса, жизненных циклов товаров, стратегий достижения технологических, экономических и социальных показателей развития, динамик конкурентоспособности товаров, предприятия, менеджмента и персонала, логистики и динамики рыночной деятельности и ее показателей, основным из которых является чистая прибыль); контроль разработки и реализации бизнес-проектов с измерением целевых расхождений; устранение нарушений в стратегической деятельности предприятия путем согласования целевых динамик с динамиками целераспределения и использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов в целях уменьшения целевых отклонений до запланированных допустимых значений и удержания номинального режима работы предприятия; ведение переговоров по бизнес-проектам с представителями государственных органов управления, инвесторами, поставщиками, исполнителями, покупателями и конкурентами [4–6].

Из анализа функциональных зон и ролей стратегического управления возникает важнейшее требование к руководителю – лидеру – возможность отслеживания развития научно-технического прогресса в стратегически определенных областях ведения бизнеса с последующим выбором ресурсообеспечиваемых результатов для их проектного технологического, производственного и рыночного внедрения. Селекция и аккумуляция научно-технических достижений позволят обеспечить эффективное отслеживание требований рынка по конкурентоспособности товаров [3]. Необходимость анализа ресурсообеспечиваемости бизнес-проектов требует от руководителя владения методологией управления проектами и исследовательских навыков [7].

Эти два требования определяют необходимость аналитического мышления для лидера-руководителя и практического владения современными подходами к менеджменту: процессному, системному, ситуационному и поведенческому. Это требует компетентного решения основных задач стратегического управления, таких как определение конкурентоспособных стратегических целевых функций, управленческое обследование отрасли, управленческое обследование предприятия и внешних сред, анализ возможностей и угроз бизнесу, стратегическое планирование, выбор базовой стратегии, выбор условно-ситуационной

стратегии, выбор ресурсообеспеченных методов, способов, механизмов и инструментов эффективной реализации стратегий по критерию достижения целевых функций во времени.

Аналитическое мышление лидера – топ-менеджера – реализуется в практике управления предприятием через классификационно введенные компоненты понятия «компетентность»: стратегическая, функциональная, профессиональная, управленческая, социальная (см. рис. 1). Предложенная совокупность компонентов множественного понятия «компетентность» удовлетворяет требованиям эффективной реализации основных функций и решению задач стратегического управления.

Эффективность руководства предприятием при реализации выбранных базовых и ситуационно-условных стратегий определяется способностью руководителя к стилевой адаптации. В современных моделях эффективного руководства (модели Фидлера, Митчела и Хауса, Херси и Бланшара, Врума – Йетона, адаптивного руководства) показано, что важнейшим фактором, определяющим выбор предлагаемых моделями стилей для руководителя, является фактор мотивации [4–6]. В свою очередь мотивации руководителя и его возможности по реализации выбранного стиля руководства определяются множеством его личных качеств. На рис. 2 классификационно структурированы личные качества руководителя стратегического уровня управления во взаимосвязи с комплексными классификационными компонентами понятия «компетентность»: качества мышления, интеллекта, психологические, личные качества, мотивационно-потребностные, профессионально-деловые качества, эмоционально-волевые, нравственно-этические качества. Приведенное классификационное множество требуемых лидерских личных качеств руководителя метафорически определяет «необходимое» условие компетентного управления предприятием.

«Достаточным» условием компетентного управления и руководства является наличие коммуникативного множества качеств у лидера – топ-менеджера, системообразующего и реализующего логическую цепь «быть услышанным – быть понятым – мотивация подчиненных под общие стратегические цели предприятия – организация эффективного выполнения функциональных обязанностей на организованных рабочих местах в системе

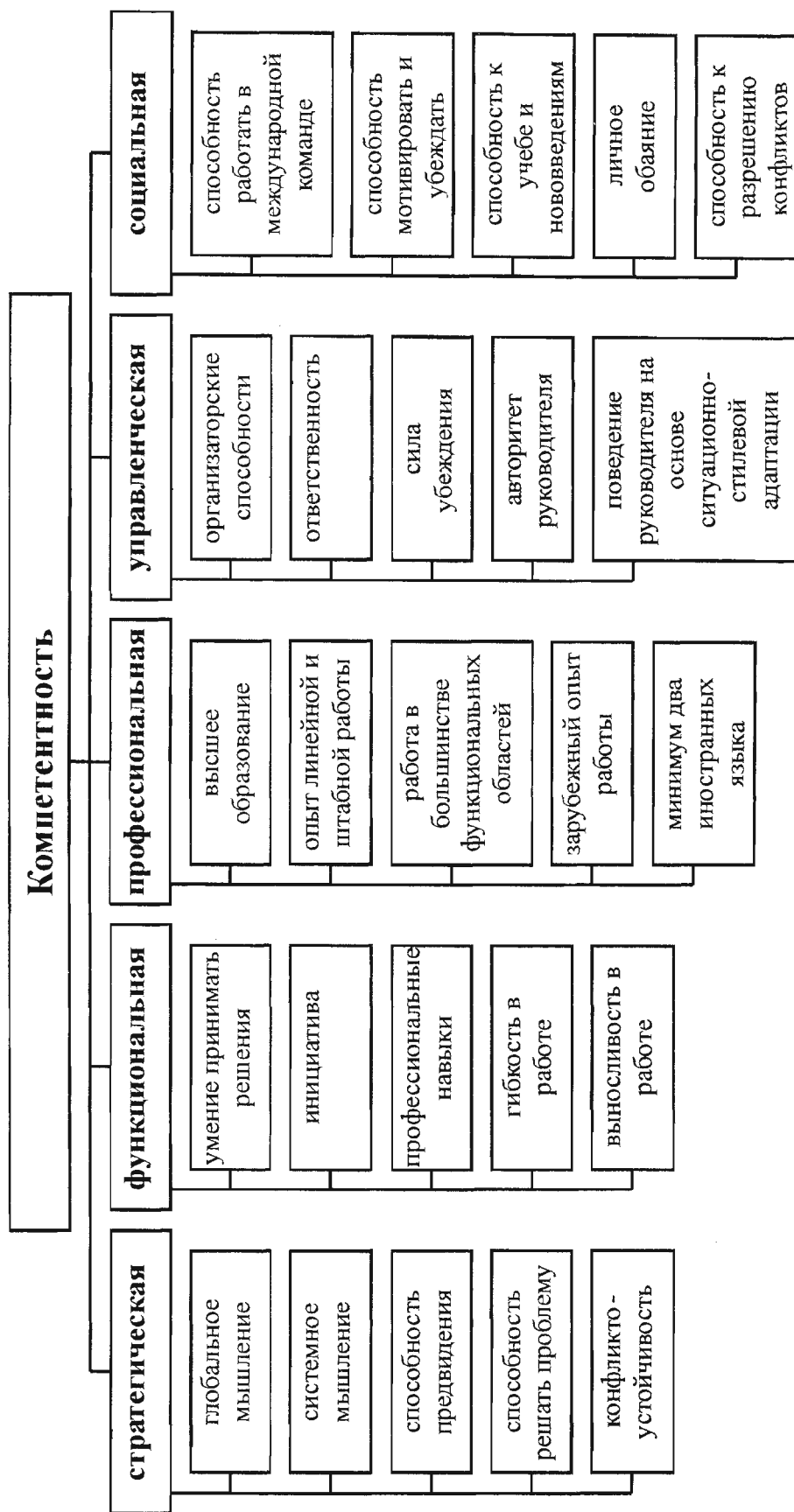


Рис. 1. Классификация компонентов понятия компетентности

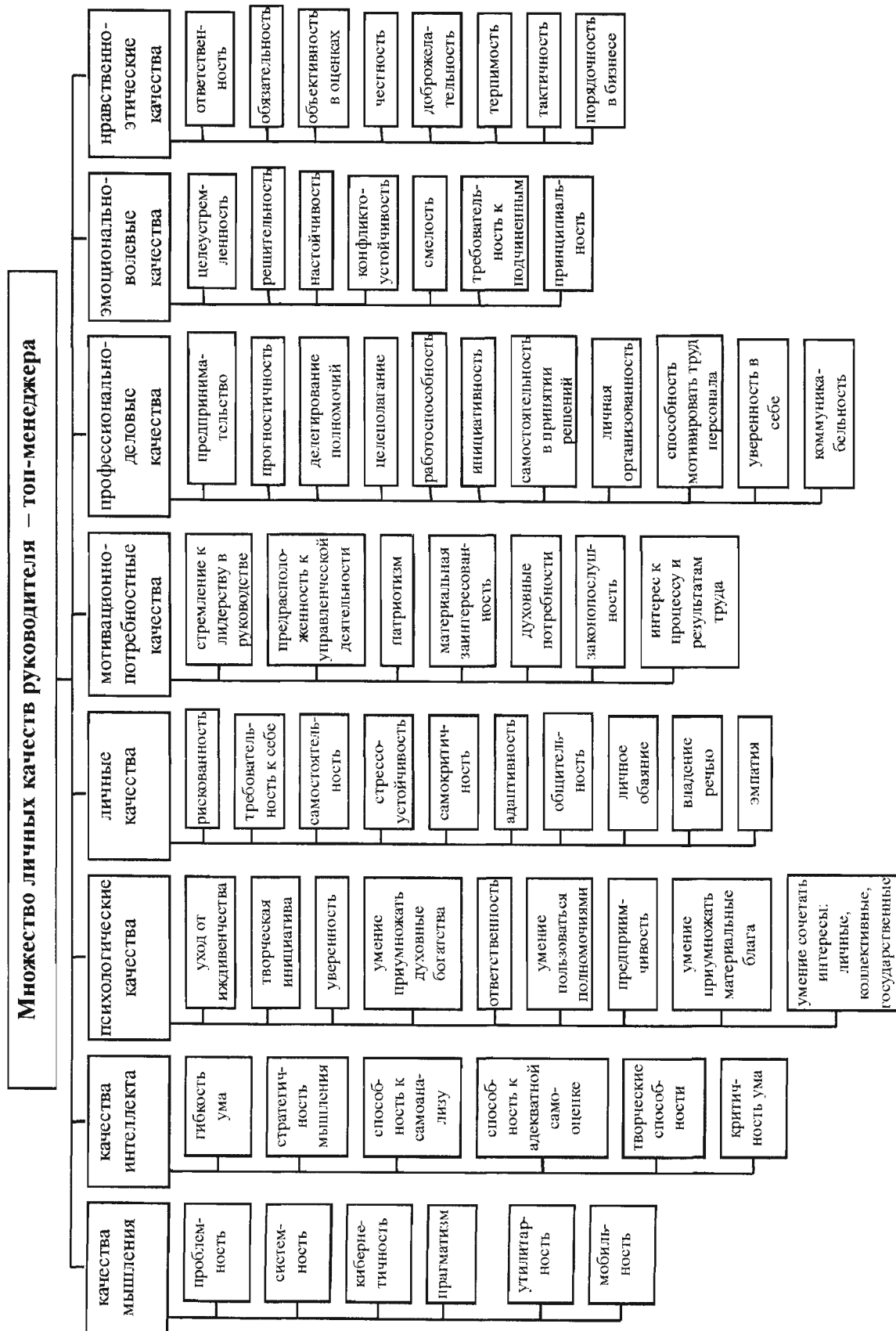


Рис. 2. Структуризация личных качеств руководителя – топ-менеджера

вертикального и горизонтального разделения труда – контроллинг по цепям обратных связей». Необходимость актуализации коммуникативных качеств по частному информационному критерию иллюстрируется

рис.3 в случае типичного для стратегического управления многоразмерного решения задач, передачи и приема различных по семантике и объему информационных управляющих потоков.

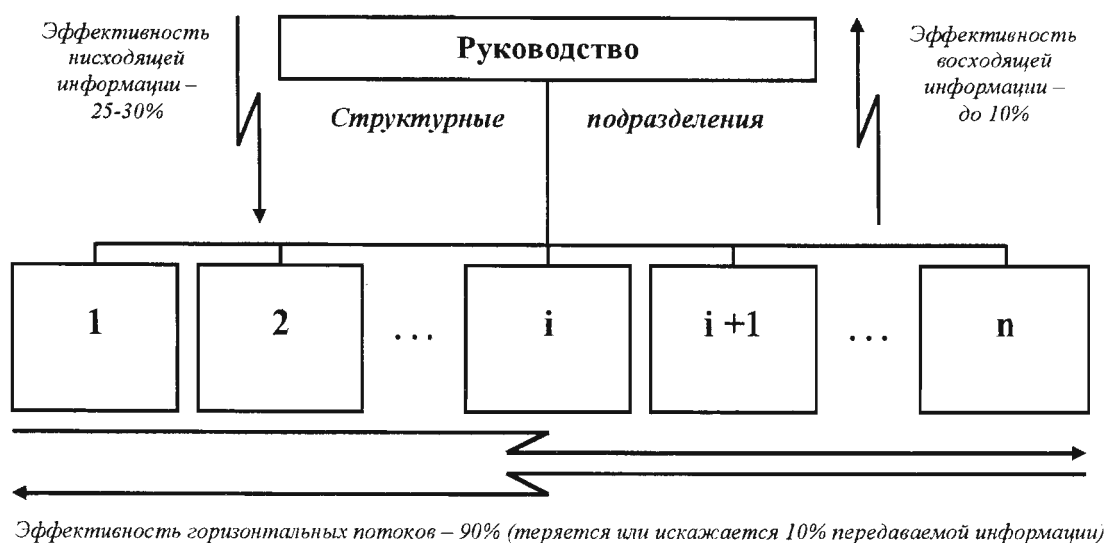


Рис. 3. Эффективность коммуникативных потоков

Требуемое коммуникативное множество качеств руководителя по совокупности классификационно-обобщенных компонентов представлено на рис. 4. Элементами данного множества являются: коммуникативные компоненты, элементы организации коммуникативной обратной связи, коммуникационные факторные возмущения и стили управления персоналом – стили руководства. Таким образом скомпонованное коммуникативное множество являет и организует логическую связь между требуемыми коммуникативными качествами лидера, возмущающими персонифицированными управленческими факторами и выбором ситуационно-условного стиля руководства.

Основные факторы, определяющие корректную постановку и решение задачи выбора ситуационно-условного стиля руководства в общей системе управления предприятием, иллюстрируются рис.5. Системообъединяющим началом для этих факторов является исходная целевая функция задачи стилевого выбора по разработке механизма адаптации ситуаций и стилей руководства на основе факторного анализа следующих экспертных показателей: особенности решаемых стратегических задач, ситуационные факторы внешних стратегических сред, состояние стратегических ресурсов предприятия (существенно

ограничены, ограничены, условно ограничены), возможности руководства (в том числе по компонентам множеств компетентных, личных и коммуникативных качеств), возможности подчиненных менеджеров по аналогичным усеченным множествам качеств, обусловленных требованиями тактического и операционного уровней иерархической системы вертикального разделения труда, соотношение потребностей персонала и возможностей его вознаграждения, полномочия, зрелость трудового коллектива, качество информации [4, 5].

Классификационно сформированные множества требуемых качеств руководителя позволят обеспечить функциональные модули эффективного руководства (см. рис. 6). Множество функций руководства включает следующие модули: общественно-политический, профессиональный, профессионально-управленческий, профессионально-организационный, управленческо-психологический и организаторский. Предложенные для классификации функциональные модули стратегического управления и руководства обусловлены практическими сценариями и ролями, требующими вышерассмотренных качеств для руководителя – топ-менеджера.

Предъявленные множества качеств выявляют и отражают потенциальные возможности

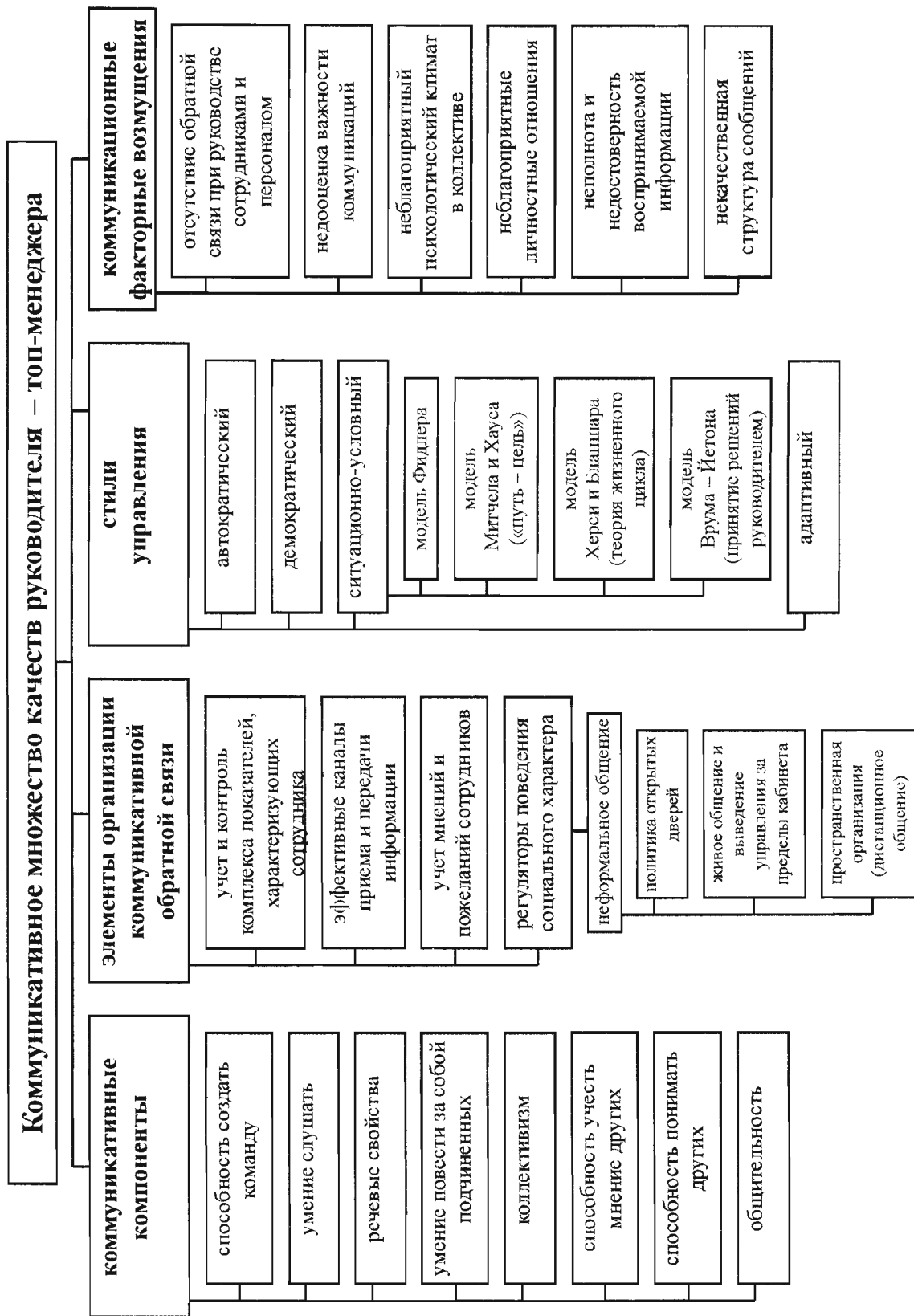


Рис. 4. Структуризация коммуникативных качеств руководителя – топ-менеджера

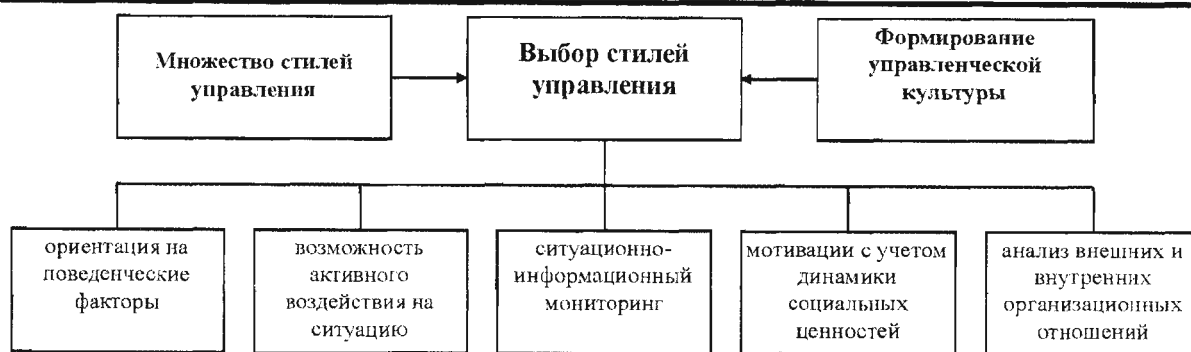


Рис. 5. Выбор стилей управления

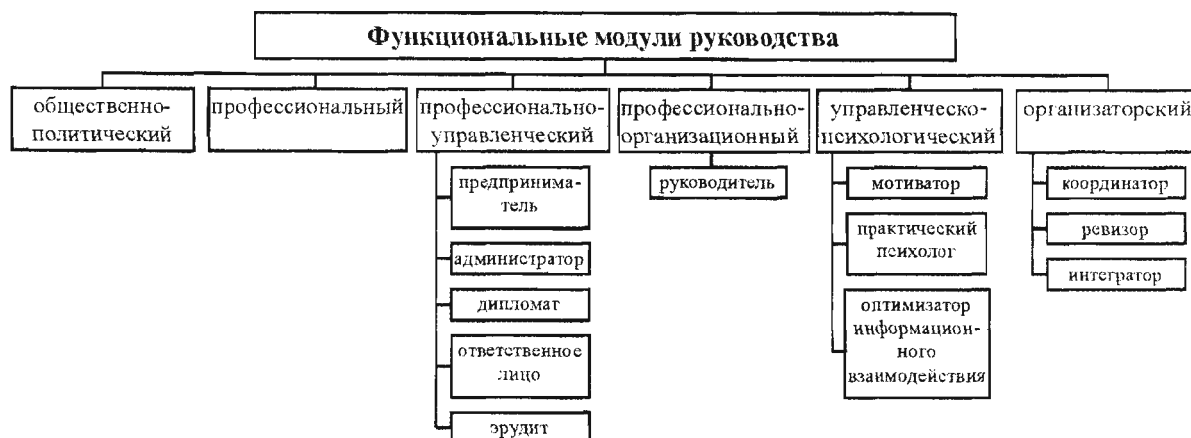


Рис. 6. Множество функций руководства

развития лидера – руководителя. Возможности и условия развития лидерских качеств с учетом всегда имеющих место возмущений модельно проанализированы в работах ряда авторов [8,9]. В этих работах рассматриваются системные технологии отбора и управления персоналом, основанные на выявляемых и наблюдаемых акцентуационных поведенческих признаках личности, прогнозных степенях и моделях мотивационных восприятий, ситуационно учитывающих целевую динамику, функциональные и поведенческие ресурсы индивидуума, целевые функциональные и поведенческие отклонения – рассогласования.

Различные сценарии и роли руководства в условиях их изменений – в динамике – приоритетно требуют проявления соответствующих качеств представленных множеств. В этой связи важнейшим управленческим требованием к лидеру-руководителю является необходимость условно-ситуационного переключения с акцентированного проявления одних качеств на другие. Таким образом, адаптируется динамика проявляемых качеств к ситуационным условиям при управлении

изменениями с целью организации и реализации эффективного менеджмента.

Полным «джентльменским» набором качеств, необходимых для практической реализации потенциальных возможностей эффективного руководства, обладают немногие руководители – топ-менеджеры, имеющие огромный и результативный опыт решения стратегических задач и обладающие тонкими ощущениями менеджмента как искусства организационного управления. В этой связи с практической точки зрения важнее, по мнению экспертов, направить усилия менеджеров персонала предприятия, консалтинговых фирм по хедхантингу и рекрутменту на формирование института лидерства, включающего несколько модульно-ориентированных на управление и руководство топ-менеджеров с селекцией для них соответствующих по имеющимся множествам качеств направлений управленческих работ. При этом особое внимание следует уделить воспитанию и развитию, а затем акцентированному проявлению группы нравственно-этических качеств (см. рис. 2), эффективно обеспечивающих «работу» топ-менеджера

«на предприятии» как в нормальных – номинальных – так и в кризисных режимах функционирования с применением различных интеграционных механизмов – стратегий антикризисного управления в условиях существенных ресурсных ограничений и угроз рисков.

Открытыми для исследования, обсуждения и апробации остаются вопросы, связанные со специфическими рыночными механизмами и соответствующими технологиями хедхантинга и рекрутмента в менеджменте персонала. Эти вопросы составляют тематику отдельных работ.

В заключение заметим, что результаты селекции и ситуационно-условного аккумуляции множеств и групп, требуемых компетентных, личных и коммуникативных качеств лидера – топ-менеджера – руководителя XXI в. могут быть использованы руководством, менеджерами персонала, кадровыми службами предприятий при решении задач по отбору и управлению сотрудниками стратегического уровня управления, тактического и операционного уровней в хедхантинге и рекрутменте, в постановке и преподавании учебных дисциплин по основам лидерства и управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Беленко П.В.* Хедхантинг. СПб.: Питер, 2005.
2. *Гарет Робертс* Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях / Пер. с англ. М.: ХИПРО, 2005.
3. *Ганэ В.А., Соловьева С.В.* Основы теории управления: теория систем и системного анализа. Мн.: Изд-во МИУ, 2004.
4. *Ганэ В.А., Соловьева С.В.* Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления. Мн.: Изд-во МИУ, 2006.
5. *Гончаров В.И.* Менеджмент: Учеб. пособие. Мн.: Мисанта, 2003.
6. *Суша Н.В., Кругликов В.В.* Основы менеджмента. Мн.: Изд-во МИУ, 2004.
7. *Гончаров В.И., Шинкевич Н.В.* Управление проектами. Мн.: Изд-во МИУ, 2005.
8. *Ганэ В.А., Соловьева С.В.* Структурирование индивидуализированных мотивационно-поведенческих моделей управления // Экономика, управление, право. 2004. №4.
9. *Ганэ В.А., Соловьева С.В.* Динамика мотивационных воздействий и восприятий // Экономика и управление. 2005. №3.

РЕЗЮМЕ

Актуальность сформулированной тематики обусловлена необходимостью классификационного определения отношений между ситуационными ролями руководителя – топ-менеджера и качествами его компетентности. Целью статьи является структуризация групп качеств компетентности руководителя как менеджера высшего стратегического уровня управления.

SUMMARY

The urgency of the formulated subjects is caused by necessity of classification definition of the relations between situations roles of the chief – general manager and qualities of their competence. The purpose of clause is structuring of competence qualities groups of the chief as manager of the top strategic level of management.

* Статья представлена в редакцию 29 марта 2006 г.