

## 9.7. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Фаткин Л.В., д.э.н., профессор, г.н.с. Научно-исследовательского института экономики и информатизации социальной сферы;

Петросян Д.С., д.э.н., профессор, руководитель Научного центра стратегических исследований и институциональных технологий Института региональных экономических исследований

В статье проводится анализ понятия «управленческий потенциал промышленных предприятий»; дана расширенная трактовка управленческого потенциала предприятия с учетом включения в его состав кадрового потенциала, потенциала функций управления, институциональной среды и управленческой инфраструктуры предприятия; предложены практические рекомендации по его развитию.

### ВВЕДЕНИЕ

Управленческий потенциал промышленных предприятий играет важнейшую роль в обеспечении экономического роста и развития страны. Исследование качественных и количественных параметров системы управления предприятий представляет собой фундаментальную научную проблему. Особое место среди этих характеристик и параметров занимает такой интегральный показатель системы управления предприятия как управленческий потенциал. Это понятие имеет самые различные трактовки, требует уточнения сущности и содержания. Управленческий потенциал промышленного предприятия в существенной степени определяется профессиональными и личностными свойствами руководителей и менеджеров, различных уровней иерархии.

В переходный период в Российской Федерации происходили глубокие изменения системы управления экономикой страны, и отраслями промышленности. Это, несомненно, отразилось на состоянии управленческого потенциала предприятий страны. Поэтому актуальной задачей, имеющей как научную ценность, так и практическую значимость является исследование и разработка методов развития и использования управленческого потенциала промышленных предприятий в экономике РФ.

В предлагаемой статье проводится анализ понятия «управленческий потенциал» промышленных предприятий. Чтобы адекватно описать действительное содержание понятия «управленческий потенциал» был проведен анализ базовых концепций управленческой деятельности. В качестве исходной предпосылки исследования управленческого потенциала предлагается модель руководства, суть которого заключается в диалектическом единстве групповой самоорганизации и единоначалия. Эта модель позволяет наиболее полно использовать многочисленные, в том числе мягкие факторы (софт-факторы) управленческого потенциала.

Исходя из этого, предложена расширительная трактовка управленческого потенциала предприятия, как способности системы управления разрешать текущие и перспективные задачи функционирования, согласно заданным критериям эффективности. Управленческий потенциал промышленного предприятия в такой трактовке включает в себя синергический результат взаимодействия управленческих потенциалов входящих в нее экономических субъектов, а также институциональную среду управления и объекты управленческой внутриорганизационной инфраструктуры.

### 1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В публикациях по вопросам управления имеются самые различные трактовки понятия «управленческого

потенциала». Эти трактовки можно условно разделить на две большие группы. В определениях первой группы «управленческий потенциал» по своему содержанию совпадает с кадровым потенциалом управленческих работников, а в определениях второй группы «управленческий потенциал» в значительной мере выходит за рамки кадрового потенциала.

Приведем примеры определений первой группы. В работе С.Л. Сайбель [9] управленческий потенциал рассматривается как совокупность деловых качеств и личностных возможностей руководителя, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения управленческих задач и достижения поставленных целей. При характеристике управленческого потенциала выделяются следующие его параметры:

- познавательный – умение самостоятельно усваивать новые знания и профессиональный опыт;
- ценностный – готовность лично участвовать в решении задач предприятия, исходя из собственных ценностных ориентаций;
- коммуникативный – умения и навыки общения, развитие деловых и личностных контактов с коллегами по работе;
- преобразовательно-практический – профессиональные знания, выражающие готовность специалиста к эффективному участию в производственной деятельности.

Н.И. Пицик рассматривает одну из важнейших составных частей управленческого потенциала системы управления национальной экономикой – кадровый потенциал органов власти и управления. Кадровый потенциал органов власти и управления представляет собой «... интегрированное, социально-экономическое и управленческое понятие, обозначающее совокупную способность персонала к профессиональному квалифицированному управленческому труду, эффективному выполнению функциональных обязанностей в соответствующих органах власти управления» [7]. К качественной стороне кадрового потенциала государственной службы относят уровень профессионального образования работника с учетом группы и специализации государственных должностей, стаж и опыт работы. Количественная сторона кадрового потенциала характеризуется численностью общего персонала государственной службы, его дифференциацией по ветвям государственной власти, отраслям и уровням государственного управления. К ней же относится и степень обеспеченности кадрами органов власти, численность вакантных мест, уровень текучести (сменяемости) государственных служащих [7].

Перейдем теперь к определениям второй группы, включающей расширительную трактовку управленческого потенциала. Н.В. Суслов категорию «потенциал управленческого персонала предприятия», определяет как совокупность личностных способностей управленческих работников, достигших определенных результатов и имеющих возможности совершенствоваться в условиях, определяемых системой управления, эффективно используя при этом ресурсы данного предприятия [10].

В состав потенциала управленческого персонала предприятия, Н.В. Сусловым включаются:

- личностные составляющие, – социально-демографические (половозрастные характеристики, уровень образования, семейное положение, состояние здоровья) и общественно-профессиональные компоненты (коммуникативные качества, способность к инновациям, интеллектуальные способности, профессионализм, способности к творчеству, психофизиологические характеристики);

- ресурсная составляющая (численность и удельный вес управленческого персонала, характеристику организационной, социально-демографической и других структур аппарата управления, затраты финансовых и других ресурсов на оплату, обеспечение и обслуживание управленческого персонала, затраты времени и интенсивность труда работников аппарата управления);
- условия реализации потенциала управленческого персонала (разделение и кооперация управленческого труда в рамках управляющей системы, организация и оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда, стимулирование и мотивация деятельности) [10].

По мнению С.Д. Мартынова управленческий потенциал это «... способность системной совокупности работников аппарата, вооруженных методами и техникой управления, обеспечивать эффективное достижение целей организации (предприятия)». Им выделяются и исследуются две стороны «управленческого потенциала» производственной организации. Первая сторона – социально-экономическая, отражает характер субъектно-объектных отношений в связи с потребностью, готовностью и возможностью, как субъекта, так и объекта, управления выполнять свои функции. При этом автор исходит из того, что отношения управления задаются отношениями собственности. Вторая сторона – организационно-технологическая, отражает закономерности построения и функционирования систем управления, как единство организации, технологии, методов, техники используемых в деятельности управленческого аппарата.

Управленческий потенциал рассматривается как характеристика количества, качества работников и меры их совокупной способности к деятельности. В работе делается правильный вывод о том, что следует «... отойти от узкой трактовки субъективного фактора, еще весьма распространенной в теории и практике управления субъектом управления является не только руководитель (хотя это и ключевая фигура), а весь орган управления, аппарат в целом, как системная совокупность, ролевой ансамбль» [4].

А.С. Лифшиц представляет управленческий потенциал как комбинацию потенциала управленческого персонала, потенциала административного ресурса, потенциала технических и финансовых средств управления [2].

Еще большее содержание включается в понятие управленческого потенциала в работе О.В. Шарыкина [13]. Управленческий потенциал определяется как результат взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства. Управленческий потенциал условно подразделяется на две основные составляющие – человеческий потенциал и организационный потенциал, который, в свою очередь, включает в себя коммуникационный потенциал как относительно самостоятельную свою часть.

- Человеческий потенциал – знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, принимающих непосредственное участие в управлении, их моральные ценности, культура труда.
- Организационный потенциал – та часть управленческого потенциала, которая имеет отношение к организации в целом; это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационная структура, культура организации, отношения с клиентами, иными словами это организационные возможности фирмы или ее структурного подразделения ответить на требования рынка. Организационный потенциал отвечает

за то, как человеческий потенциал используется в организационных системах, преобразуя информацию.

- Коммуникационный потенциал – это потенциал, который складывается из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями.

В работе [13] приводится и другая классификация составляющих управленческого потенциала предпринимательской структуры, включающая компетенцию персонала управления, внешний и внутренний потенциалы. Компетенция персонала управления – это способность действовать в разнообразных ситуациях, его образование, квалификация, умения и навыки, опыт, энергия, отношение к работе, к клиентам, уровень общей культуры. Внутренний организационный потенциал – это организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия. Внешний организационный потенциал – это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации.

Отметим, что в составе управленческого потенциала рассматривается такая важная и обобщенная характеристика системы управления как управленческая культура. В недалеком прошлом от руководителей, технических специалистов и служащих учреждений требовали, прежде всего, компетентности и профессионализма – их считали главными компонентами управленческой культуры. Но не менее важны и такие характеристики, как нравственный облик, навыки межличностного общения и система ценностных ориентаций, составляющая мотивационное ядро поведения личности. Кроме того, понятие «управленческая культура» используется для характеристики способов организации трудовых и управленческих функций, технологии управления и информационного обеспечения, организации делопроизводства и техники личной работы, качества труда и конечных результатов, обучения и подготовки работников [12].

Управленческая культура включает в себя культуру управленческого труда. Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером:

- юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
- моральные нормы – нормы, которые регулируют поведение руководителя в такой важной области, как нравственность и мораль;
- организационные нормы – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые и используемые в любой организации;
- экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Другой важнейшей компонентой управленческой культуры является организационная культура. Организационную культуру можно определить в виде совокупности таких софт-факторов менеджмента, как система ценностей, внутренний и внешний имидж, бренд, репутация и отличительный облик, социальные нормы поведения, социально-психологический климат коллектива, ритуалы, обычаи и шаблоны поведения, символы принадлежности к организации, миссия, идеология и философия организации, стиль и методы

руководства, система мотивации индивидуальной и совместной деятельности и пр.

На наш взгляд, чтобы построить адекватную модель такого сложного понятия как управленческий потенциал промышленного предприятия нужно рассмотреть вопрос о природе, сущности, содержании и значении труда руководителя (менеджера) как главной и наиболее активной части управленческого потенциала. Отметим, что мы в данной работе не различаем понятие «руководитель» и «менеджер», понимая под этим работника аппарата управления, занимающего должность, у которой имеются в подчинении другие работники. Речь идет не о профессионализме и компетентности специалиста, занимающего ту или иную руководящую должность, а о внутреннем строении и целевом назначении этой специфической деятельности. Попытки ответить на вопрос о сущности и содержании руководства предпринимались неоднократно, но ответы были крайне противоречивыми. Наиболее распространенными моделями руководства, предложенными различными авторами являются:

- функциональная модель, в которой содержание труда руководителя описывается посредством перечисления его функций;
- модель принятия решений основывается на мнении, что руководитель только тем и отличается от исполнителя, что первый принимает решения, а второй их осуществляет на деле;
- теория ролей представляет процесс руководства совместной деятельностью в организации как исполнение ролей в системе социальных действий;
- согласно поведенческой модели руководства руководитель – это человек, лично направляющий подчиненных на достижение целей организации.

Еще одна модель руководства, завоевавшая признание у представителей нового течения в теории управления – софтизации менеджмента базируется на одном из феноменов групповой динамики – лидерстве в социальной группе. В нашей работе [12] показано, что суть руководства заключается в диалектическом единстве групповой самоорганизации и единоначалия. Властная вертикаль единоначалия или управления «сверху» всегда дополняется процессами самоуправления «снизу». Даже при отсутствии руководителя в системе управления любой организацией или при его полной некомпетентности все функции руководства принимают на себя отдельные подчиненные.

Социальная психология разграничивает, но не противопоставляет понятия руководства и лидерства. Если руководство – это процесс управления совместной деятельностью осуществляемый руководителем – посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм, то лидерство – это процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями, включенными в совместную деятельность работников. Таким образом, с руководством связаны правовые и административные функции единоначалия, а с лидерством – психологическое влияние данного лица в группе.

Руководство это творческий труд, труд по управлению организационным поведением. Общая задача руководителей всех рангов и уровней в системе управления заключается в том, чтобы достичь целей совместной деятельности, умножая свои физические и интеллектуальные силы коллективными усилиями всех остальных участников процесса. Эта модель поз-

воляет наиболее полно использовать многочисленные, в том числе мягкие факторы (софт-факторы) управленческого потенциала.

Величина управленческого потенциала носит переменный характер и зависит от многих факторов, в частности движения (ротации) кадров, в том числе увольнения работников; изменения квалификации, как в результате ее повышения, так и понижения (устаревание знаний, потеря умений); возникновения конфликтных ситуаций в коллективе.

Управленческий кадровый потенциал включает в себя индивидуальные личностно-квалификационные характеристики отдельных групп работников, играющих важную, а в ряде случаев решающую роль в выполнении задач, поставленных перед трудовым коллективом предприятия. Например, это следующие группы работников, которые повышают и понижают кадровый потенциал:

- так называемую внутрифирменную управленческую элиту (команда профессиональных менеджеров);
- высококвалифицированных работников, результаты труда которых составляют основной вклад в результатах деятельности предприятия;
- генераторов идей, лиц, обладающих высоким уровнем стратегического и инновационного мышления;
- лиц, имеющих личные связи в инстанциях и способных существенным образом отстаивать интересы предприятия в органах различных ветвей власти, финансово-кредитной сфере, средствах массовой информации и т.д. и вообще влиять на ход экономической деятельности;
- конфликтующих личностей, являющихся причиной ухудшения морально-психологического климата и возникновения конфликтных ситуаций (бюрократы, лица ярко выраженного девиантного поведения и т.д.);
- лиц, составляющих так называемый кадровый балласт предприятия, т.е. работников, не имеющих видимых перспектив развития и обучения до уровня, требуемого современным производством [6].

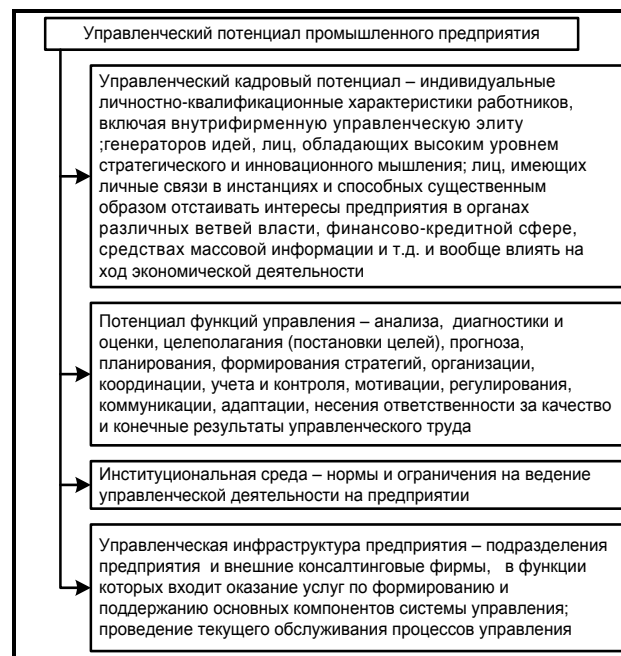


Рис. 1. Управленческий потенциал промышленного предприятия

Обобщая эти разнородные элементы под управленческим потенциалом социально-экономической системы, мы в самом общем случае понимаем, способность

системы управления разрешать текущие и перспективные задачи функционирования, согласно заданным критериям эффективности. В состав элементов управленческого потенциала промышленного предприятия нами включаются управленческий кадровый потенциал, потенциал функций управления, институциональная среда и управленческая инфраструктура предприятия (рис. 1).

- Институциональная среда это нормы и ограничения на ведение управленческой деятельности на предприятии.
- Управленческая инфраструктура предприятия – подразделения предприятия и внешние консалтинговые фирмы, в функции которых входит оказание услуг по формированию и поддержанию основных компонентов системы управления (кадры, научные и практические знания, информационное обеспечение др.).
- Проведение текущего обслуживания процессов управления (кадровый аудит, переподготовка кадров, предложение широкого спектра консалтинговых услуг; участие в создании и внедрении управленческих нововведений).

## 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Изучение характеристик и параметров групповой динамики в организации и попытки их количественной оценки с помощью методов психодиагностики позволяют говорить о новом направлении управленческой диагностики, связанном с изучением роли, сущности и значения человеческого фактора в управлении промышленными предприятиями.

Человеческий фактор имеет сложную структуру, а формы его проявления в экономической деятельности многообразны [1]. До сих пор в административной науке и государственном менеджменте человеческому фактору и феноменам групповой динамики не уделялось должного значения. Мы пришли к выводу о необходимости создать комплексную методику оценки софт-факторов менеджмента, отдельные процедуры которой дополняли бы друг друга и допускали взаимную проверку полученных с их помощью оценок характеристик и параметров групповой динамики. Предложенные нами методики [11] в своей совокупности могут послужить исходной базой создания такой комплексной проверки состояния процессов групповой динамики и всех остальных многообразных проявлений человеческого фактора в организации.

Например, из сопоставления психологического потенциала высоких и низких социометрических статусов ясно, что их соотношение является сильным диагностическим показателем уровня социального самочувствия личности, преобладающего в данной группе. Следовательно, социометрический анализ следует дополнить, прежде всего, тестом на определение тенденций поведения. Если в группе преобладают низкие социометрические статусы – это знак неблагополучного социального самочувствия большинства работников, лишенных преимуществ активного общения и взаимопонимания, знак отсутствия традиций оптимального ценностного отношения к человеку.

После того, как будут обнаружены подобные отклонения в организации и в ее подразделениях, доминантой всей воспитательной работы должна стать гуманизация взаимоотношений и групповых норм, а также целенаправленное повышение статуса работника в коллективе промышленного предприятия. Особое внимание руко-

водителю в этом случае приходится уделять «изолированным» и «отвергнутым» лицам, тем более что в деловом отношении в своей профессиональной области они могут быть чрезвычайно полезными и высококвалифицированными работниками. Аналогичные взаимозависимости были обнаружены и между другими показателями групповой динамики.

Основные задачи управления организационным поведением [3] ложатся на руководителей организации и ее подразделений, но большую помощь им в этом деле призваны оказывать внешние и внутренние консультанты по управлению. В качестве внутренних консультантов обычно выступают специалисты по работе с кадрами, которые хорошо разбираются в общих вопросах подбора и оценки персонала, стимулирования и мотивации, обучения, переподготовки и повышения квалификации и пр., но они, как правило, не знакомы с психологическими аспектами управления персоналом, и не готовы заниматься решением проблем развития межличностных и деловых отношений, стиля и методов руководства, оценки социально-психологического климата, разрешения групповых, межличностных и внутриличностных конфликтов, внедрения современных методов командной работы и пр.

Да и большинство руководителей организаций плохо осведомлены о действительных возможностях консалтинга в сфере управления персоналом и боятся понапрасну потратить средства на оплату услуг консультантов. Не зная толком, чем им могут помочь приглашенные со стороны специалисты, они пытаются справиться со своими конкретными проблемами так называемыми домашними средствами.

В том случае, когда руководители промышленного предприятия все же решаются пригласить внешних консультантов по управлению персоналом, то они рассчитывают на их помощь в решении трех основных задач:

- во-первых, в поисках квалифицированных кадров;
- во-вторых, в оценке их лично-квалификационного потенциала, организаторских способностей и профессиональных качеств;
- в-третьих, в организации системы базового, должностного и квалификационного обучения.

В большом числе обследованных нами промышленных предприятий наряду со ставшими уже привычными проблемами трудовой дисциплины и оплаты труда на первый план выходят вопросы организации и управления. Следует отметить, что многие руководители промышленных предприятий даже не догадываются, какие огромные возможности таятся в совершенствовании системы управления в их организациях.

Важно также и то обстоятельство, что проблемы софт-менеджмента в своем большинстве не зависят от содержания деятельности той или иной организации, по этой причине внешние консультанты обладают тем преимуществом, что, регулярно сталкиваясь с решением однотипных задач в различных некоммерческих и общественных организациях и органах государственного управления могут быстрее и, главное, намного эффективнее, чем специалисты по работе с кадрами, решать задачи совершенствования системы управления промышленного предприятия. Наличие у них успешного опыта решения комплекса задач в ряде промышленных предприятий заранее гипотетически повышает шансы на успех консультирования на новом объекте.

Одно из важных направлений использования софт-факторов – это обучение персонала промышленного

предприятия. В настоящее время повышение квалификации, переподготовка и обучение рассматриваются в современном менеджменте как средство достижения стратегических целей организации. Правда, во всех формах послевузовского образования таким софт-факторам, как управленческая и организационная культура, практические навыки менеджера, стиль и методы руководства, способы налаживание благоприятного социально-психологического климата и пр., достаточного внимания не уделяется.

Это замечание относится и к формам обучения, где основное время уделяется традиционным методам преподавания, лекциям, семинарам и самостоятельной работе слушателей в основном, это написание эссе, контрольных, курсовых и дипломных работ. Распространившиеся за последнее время методы дистанционного обучения не способны решить проблемы совершенствования системы софт-менеджмента, так как с их помощью можно передать знания, сообщить основные принципы совместной деятельности, но нельзя сформировать у слушателей необходимые навыки и умения компетентного делового общения.

Всеми отмеченными здесь недостатками особенно страдает организация профессионального обучения на промышленных предприятиях. Поэтому по итогам исследования нами рекомендуется ввести в учебные программы активные формы обучения, направленные специально на формирование навыков делового общения, умений управлять организационными конфликтами и выбирать адекватные стратегии поведения в конфликтных ситуациях, способствовать созданию благоприятного СПК и сплоченной команды единомышленников в каждом подразделении и на верхних уровнях управления среди руководителей промышленных предприятий.

Здесь наибольшую пользу в профессиональном обучении должны принести социально-психологические тренинги, ролевые игры. Особо следует сказать о так называемом баскет-методе и разборе практических ситуаций (кейс-стади), соединенных с наставничеством. Суть баскет-метода в том, что обучаемому предлагают выступить в роли руководителя и в срочном порядке разобрать документы, деловые бумаги и письма, накопившиеся на столе начальника. Затем начальник, выступающий в роли наставника, оценивает результаты его работы, указывает на ошибки и делится своими приемами работы и своим опытом. Таким путем передаются от наставника к ученику и закрепляются неформализуемые умения и практические навыки руководства.

Эту же цель преследуют и ролевые игры, которые, кроме того, наилучшим образом подходят для развития навыков и умений управлять организационным поведением. В ролевых играх, особенно если они сопровождаются видеотренингом, быстрее и прочнее усваиваются принципы и стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

Весьма перспективным направлением совершенствования параметров и характеристик групповой динамики являются стажировки и ротация кадров промышленных предприятий. Стажировки используются для того, чтобы специалисты и руководящий персонал могли бы познакомиться с тем, как работают опытные, высококвалифицированные работники. Выполняя различные задания под их непосредственным руководством, они смогут осваивать новые навыки решения все более широкого круга профессиональных задач. Стажировки являются полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к своей работе. Стажировки могут входить в план работы с резервом на выдвижение, и их рекомендуется закладывать как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры.

Ротация кадров заключается в перемещениях специалистов и руководителей с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с различ-

ными направлениями работы. Ротация кадров является элементом кадрового менеджмента, и способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений (характерных для небольших организаций).

В модели японского менеджмента ротация кадров преследует другую цель, а именно, посредством перемещения работника по всем подразделениям и уровням иерархической структуры организации привести в соответствие с канонической организационной структурой управления неформальную структуру деловых взаимоотношений, ту самую, которая была определена в наших исследованиях путем социометрического анализа. Самое главное, что при этом достигается налаживание с коллегами, руководителями и подчиненными прочных деловых и личных связей. Понимание общей картины работы организации, которая складывается в результате полномасштабной программы ротации, особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве предприятия.

Изучение организационных конфликтов позволяет нам сделать вывод, что конфликты – это неизбежное и необходимое условие организационного развития. И хотя в теории конфликтологии много внимания уделяется классификации и типологии конфликтов, но как показало наше исследование, их деление на виды весьма условно и не всегда продуктивно. На практике можно встретить самые разнообразные переплетения конфликтных взаимоотношений. Один и тот же конфликт может играть положительную роль на одном этапе развития и отрицательную на другом этапе или в других конкретных обстоятельствах. Для кого-то из участников конфликта он может быть конструктивен, а для кого-то – деструктивен. Поэтому не всегда легко дать обобщенную оценку положительной и отрицательной роли конфликта в процессах групповой динамики и организационного развития.

Типология конфликтов на самом деле неоднозначна, а все конфликтные ситуации изменчивы и не похожи друг на друга. Следовательно, приводимые во многих учебных пособиях рекомендации по управлению конфликтами не всегда удается использовать на практике. Универсальных способов разрешения организационных конфликтов не существует, поэтому только профессионализм руководителя и его специальная подготовка в этой области могут принести успех. К тому же следует добавить, что практически все позиционные конфликты рано или поздно превращаются в межличностные, когда никакие формально-организационные меры управления конфликтной ситуацией перестают действовать. Точно также нельзя надеяться на «саморазрешимость» конфликта со временем. Если игнорировать назревший конфликт, то он будет развиваться стихийно, обостряться, в конфликтную ситуацию будут вовлекаться новые участники и даже устранение объективных причин, которые породили первоначальную конфликтную ситуацию, не даст желаемого результата, поскольку антагонизмы перешли в эмоционально-личностную сферу, – в конечном итоге, может быть разрушена с трудом установленная система межличностных отношений в организации.

Вместе с тем можно с уверенностью говорить о таких конструктивных функциях организационных конфликтов, как информирование о возникших противоречиях в функционировании промышленного предприятия, о необходимости их устранения, принятия мер по ослаблению психической напряженности. В результате проведенного исследования было получено подтверждение того положения, что на выбор стратегии поведения в конфликте оказывают влияние ситуационные факторы, такие как

важность проблемы, возможные последствия, интересы вовлеченных в конфликт лиц, дефицит времени и информации, распределение властных полномочий и ответственности, институциональные ограничения, стиль и методы руководства и пр. Таким образом, еще раз было установлено, что все софт-факторы менеджмента существенным образом связаны между собой, и дальнейшей задачей развития технологии софт-менеджмента будет исследование этих взаимосвязей между софт-факторами.

Умение управлять конфликтами входит в число практических навыков менеджера и играет очень важную роль при построении сплоченной команды единомышленников. Умение своих воодушевить подчиненных, сплотить общими целями и создать из них слаженно работающую команду отличает эффективного руководителя, способного стать неформальным лидером в своем коллективе от технократически ориентированного специалиста, обладающего высокой квалификацией и компетентностью в решении профессиональных проблем, но не умеющего работать с людьми. Формирование сплоченной команды по праву считается важнейшей функциональной обязанностью современного руководителя промышленного предприятия.

Однако вопрос о том, кто должен задавать систему целей, ценностей и приоритетов, остается в теории стратегического менеджмента открытым. Некоторые специалисты по управлению персоналом считают, что весь комплекс функций управления персоналом (а их насчитывается около 30) должен быть, передан единой службе человеческих ресурсов [5]. При этом основной целью управления персоналом в современных условиях провозглашается формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

По нашему мнению, задача формирования команды целиком и полностью лежит на руководителе, независимо от того, идет ли речь о предприятии в целом, или о его отдельных подразделениях. Разумеется, кадровые службы обязательно должны оказывать руководителю помощь в подборе и обучении персонала, в оценке психологической совместимости. Однако создавать сплоченную команду должен сам руководитель, ориентируясь на собственные представления о задачах своего коллектива, господствующей системе ценностей, на свои личностные качества, на присущие только ему стиль и методы руководства. Отсюда следует, что психологическая совместимость всех членов команды – это одно из важнейших условий командообразования.

В теории менеджмента показано, что наивысшей управляемости коллектив достигает в том случае, когда официальный руководитель занимает в социометрической структуре позицию неформального лидера. При этом он к своим властным полномочиям единоначалия добавляет авторитет инструментального делового лидера, что позволит ему оказывать максимальное влияние на своих подчиненных. Это же условие совпадения позиции формального руководителя и неформального лидера социальной группы является первостепенным по своей важности при формировании слаженной команды единомышленников. Результаты проведенного исследования ряда промышленных предприятий полностью подтвердили это положение стратегического менеджмента.

Нами предлагаются следующие первоочередные мероприятия по развитию и использованию управленческого потенциала промышленных предприятий РФ.

1. Проведение научных исследований по вопросам диагностики управленческого потенциала промышленных предприятий, выработки стратегических и тактических решений по эффективному и всестороннему развитию и использованию управленческого потенциала.

2. Разработка методических рекомендаций по ранней диагностике и распознаванию организаторских способностей руководителя у студентов вузов и слушателей системы бизнес-образования. Методические рекомендации предназначаются для базовой целевой подготовки в вузах будущих руководителей различного уровня. Основной компонент методики – выявление наличия задатков и организаторских способностей и осознанного стремления молодых людей посвятить себя сложной профессии руководителя, а для этого познать действительное содержание и различные грани этой профессии и сформировать практические навыки руководства. С этой целью необходимо будет создать диагностико-обучающую систему. В отличие от традиционных процедур профессионального отбора, с помощью системы ранней диагностики можно будет выявить, некоторых комплекс необходимых и достаточных потенциальных природных задатков, так как невозможно учесть отсутствующие у молодых людей профессиональные знания, умения и опыт.
3. Разработка методики периодической сертификации руководителей хозяйственных организаций различных форм собственности. Основной метод сертификации – компьютерное тестирование, позволяющее наиболее объективно оценить потенциальную возможность человека занять должность руководителя. Независимыми органами кадрового аудита тестируются специальные знания, управленческая компетентность (умения и навыки руководства), качества личности, составляющие основу профессиональной пригодности руководителя, в частности, организаторские способности.
4. Разработка методик аналитического обеспечения руководящей деятельности. В условиях рыночной экономики важную роль играет подготовка управленческих решений. Особенностью современного руководства, является уникальность хозяйственных ситуаций, в которых всегда присутствуют сложные комбинации ресурсных и личностных факторов, а также определенная совокупность формальных и неформальных институциональных ограничений. Здесь возникают такие моменты, влияющие на качество и современность принятия управленческих решений, как возможность больших потерь и выигрышей, высокая цена ошибки в подготовленном решении, неполная, избыточная, недостоверная, в том числе и ложная информация. Все это требует организации постоянно действующих аналитических подразделений стратегического анализа и организационного развития предприятия и т.п., а также соответствующего консалтингового обеспечения руководителей. Поэтому необходим анализ типовых хозяйственных ситуаций, разработка стандартных алгоритмов управления и комплекса консалтинговых технологий обеспечения подготовки и принятия решения по типу экспертных систем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выявление узких мест в организации системы управления промышленного предприятия – это то, что лежит на поверхности и доступно простому визуальному анализу. Но возможности диагностики управленческого потенциала гораздо шире: с ее помощью можно выявить такие закономерности в подборе и расстановке кадров, которые сегодня не выявляются никаким другим способом [8].

«Хороший» руководитель, как правило, опирается на подобных себе руководителей. Здесь и ниже собирательная характеристика «хороший» обозначает эффективно работающего, профессионально квалифицированного и гуманистически ориентированного руководителя; а характеристика «плохой» – антитепа «хорошего». «Плохой» руководитель пытается использовать подчиненных ему «хороших» руководителей, которые фактически вынуждены брать на себя выполнение его функции, и опирается на «балласт» – «плохих» руководителей и работников, которые не справляются со своими обязанностями, но поддерживают руководителя за то, что он хотя бы не увольняет их с работы. Таким образом, «плохой» руководитель в подавляющем большинстве случаев формирует плохую команду в настоящем и порождает плохую генерацию будущих

руководителей. Так возникает лавинообразный процесс: «плохой» руководитель порождает еще более плохих, и их количество растет по закону цепной реакции. Чтобы разорвать эту тенденцию, необходимо, очевидно, увеличивать количество «хороших» руководителей. Это также связано с таким психологическим феноменом: «хороший» руководитель и его достижение для многих перспективных работников служит эталоном для подражания и таким образом является фактором воспроизводства будущих «хороших» руководителей.

Процессы роста профессионализма одних и одновременно деградации других руководителей проходят по всем уровням системы управления национальной экономикой. Руководители постоянно взаимодействуют между собой на всех уровнях, происходит ротация кадров по вертикали и по горизонтали, соответственно перенимаются управленческие технологии, управленческая культура, приемы, стиль и методы руководства. Таким образом, «хороший» руководитель выступает в роли тормоза на пути неэффективных технологий и низкой управленческой культуры, служит проводником инноваций, эффективных ключевых технологий и высокой управленческой культуры. «Плохой» же руководитель серьезно тормозит и препятствует внедрению эффективных технологий, остерегается следовать образцам высокой управленческой культуры, и наоборот, всячески цепляется за неэффективные технологии и является рассадником низкой управленческой культуры. «Хороший» руководитель, который способствует росту управленческого потенциала, позитивно влияет на усиление социальной безопасности руководимого им объекта, и, наоборот, «плохой» руководитель способствует снижению управленческого потенциала предприятия.

Управленческий потенциал промышленного предприятия – это не просто совокупность управленческих потенциалов всех ее работников. С точки зрения системного подхода у целого должны быть такие свойства, которые нельзя свести к свойствам составляющих его частей. Именно этими свойствами одна система управления отличается от другой. Анализ распределения потенциала по системе управления промышленного предприятия позволяет оценить, насколько целенаправленно осуществляется подбор управленческих кадров, т.е. работникам с какими способностями отдается предпочтение при назначении на руководящие должности. Эффективность вовлечения управленческого потенциала промышленного предприятия в конечном итоге определяется тем, насколько грамотно расставлены руководители и насколько полно учитываются управленческие способности каждого из них в практической деятельности.

### Литература

1. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]: Г. Кунц, О'Доннел; пер. с англ.: в 2 т. – М.: Прогресс, 1981.
2. Лифшиц А.С. Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий [Текст] / А.С. Лифшиц. – М.: Наука, 2003.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст]: пер. с англ. / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Мартынов С.Д. Развитие управленческого потенциала предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / С.Д. Мартынов. – М.: РАУ, 1992.
5. Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом банка [Текст] / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. – М.: РЭА, 1996.
6. Петросян Д.С. Экономическое управление персоналом промышленных предприятий [Текст] / Д.С. Петросян // Экономика и коммерция. – 1999. – №2. – С. 11-20.
7. Пицик Н.И. Проблемы формирования и развития кадрового потенциала органов власти и управления [Текст] / Н.И. Пицик. – М.: Наука, 2002.
8. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации [Текст] / В.Ш. Рапопорт. – М.: Экономика, 1988.
9. Сайбель С.Л. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышлен-

ности [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук / С.Л. Сайбель. – Уфа: УГНТУ, 1998.

10. Суслев Н.В. Повышение конкурентоспособности управленческого персонала на основе оценки его потенциала [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.В. Суслев. – М.: ГУУ, 1999.
11. Фаткин Л.В. Психология руководства: Оценка организаторских способностей [Текст] / Л.В. Фаткин, Д.С. Петросян. – М.: РЭА, 1992.
12. Фаткин Л.В. и др. Управление финансовой организацией: теория и практика [Текст] / Л.В. Фаткин, Д.С. Петросян, А.В. Раскатов. – М.: ИНФРА-М, 1998.
13. Шарыкин О.В. Развитие управленческого потенциала предпринимательских структур [Текст] / О.В. Шарыкин. – М.: МАКС Пресс, 2003.

### Ключевые слова

Промышленные предприятия; управленческий потенциал; система управления; софт-факторы; управление персоналом; управление конфликтами; формирования команды.

*Фаткин Леонид Васильевич*

*Петросян Давид Семенович*

### РЕЦЕНЗИЯ

Будущее российской промышленности предполагает ее полное и последовательное перевооружение и инновационное развитие, в том числе модернизацию управленческого потенциала и, в первую очередь, кадровой составляющей. В любой организации есть работники, обладающие потенциальной готовностью к эффективной управленческой деятельности, но в силу ряда причин не использующие этот потенциал. В то же время эффективность управленческой деятельности основывается не только и не столько на профессиональных знаниях, умениях и навыках сотрудников, как на их готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. Видимо, понятие «потенциал», отнесенное, в первую очередь, к личности работника, должно быть определяющим при прогнозировании эффективности управленческой деятельности конкретного кандидата на должность руководителя. На сегодняшний день достаточно сложно представить однозначное толкование термина «потенциал» в силу сложности самого явления. Профессиональный потенциал, являясь совокупностью потребности и способности человека в освоении деятельности, выражает перспективу профессионально-личностного становления сотрудника в должности руководителя. Поиск, выявление и подготовка перспективных работников, а также предоставление им условий для развития и дальнейшей реализации себя на разных уровнях управленческой иерархии является одной из приоритетных задач для развивающегося промышленного предприятия.

Поэтому статья Л.В. Фаткина и Д.С. Петросяна актуальна в условиях глобализации экономики, когда преимущество приобретает страна, обладающая более развитым управленческим и интеллектуальным потенциалом.

Итак, в статье проводится анализ понятия «управленческий потенциал промышленных предприятий»; дана расширенная трактовка управленческого потенциала предприятия с учетом включения в его состав кадрового потенциала, потенциала функций управления, институциональной среды и управленческой инфраструктуры предприятия; предложены практические рекомендации по его развитию.

Статья будет полезна для научных работников и руководителей организаций. Предлагаемые в статье положения могут быть использованы для совершенствования управления промышленными предприятиями в Российской Федерации. Статья рекомендуется для опубликования в научном журнале.

*Дорофеев В.И., д.э.н., профессор кафедры экономики и управления Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов РФ*