

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

О.Ф. Алехина

Нижегородский государственный университет

Статья посвящена одной из наиболее важных составляющих кадрового потенциала — управленческому потенциалу и проблемам его стимулирования. На основе сравнительного анализа различных подходов к данной проблеме сделаны рекомендации по более эффективному использованию управленческих кадров и выявлены основные факторы, тормозящие этот процесс.

Кадровый потенциал является интегрированной оценкой возможностей того или иного коллектива исполнять возложенные на него функции. Он включает в себя как составные части управленческий потенциал, потенциал специалистов различных профилей и потенциал рабочих. Управленческий потенциал, как часть кадрового потенциала, это, с нашей точки зрения, совокупность теоретических знаний, практического опыта и индивидуальных особенностей работников, осуществляющих функции управления на промышленных предприятиях и в других организациях. Здесь необходимо различать необходимый, максимально возможный и реально используемый управленческий потенциал. Под необходимым потенциалом мы понимаем такую его величину, которая полностью соответствует сложности тех проблем, которые предстоит решать руководителям на предприятии, с акцентом на его перспективное развитие. Под максимально возможным — теоретическую его величину как сумму максимально возможных потенциалов каждого индивидуума, участвующего в управленческом процессе. Реальным является тот потенциал, который фактически используется в практике управления. Различие между максимально возможным и реальным потенциалом и составляет тот резерв роста эффективности производства, который можно получить за счет повышения качества управленческой деятельности.

Направления развития управленческого потенциала следует рассматривать в количественно-качественном аспекте. Они должны характеризоваться: темпами роста управленческого потенциала как в целом, так и отдельных его составляющих в пространственно-диапазонном понимании; увеличением личных квалификационных возможностей и способностей каждого управленческого работника принимать эффективные решения в пределах своей компетенции; ростом уровня образования и практических навыков и расширением кругозора каждого индивидуума.

В условиях роста самостоятельности руководителей на промышленных предприятиях, вызванного резким ослаблением рычагов государственного регулирования и усилением рыночной составляющей в развитии экономики, существенную роль в полном раскрытии потенциальных возможностей каждого руководителя и работника аппарата управления стали играть личные стимулы. Поэтому

очень важно для каждого иерархического уровня правильно выбрать эти стимулы. При этом следует иметь в виду, что нет работников, абсолютно одинаково реагирующих на одинаковые стимулы. Главная задача эффективного стимулирования заключается в том, чтобы в любой ситуации, при принятии любых решений побудить человека к творческой деятельности, сводящей к минимуму следование стереотипам. Сложилось мнение, что наши руководители часто действуют по шаблону, решая те или иные производственные проблемы, и что за рубежом все происходит иначе, особенно когда речь идет о соотношении оперативного и перспективного в их деятельности. Но это необоснованное утверждение. Анализируя зарубежную практику, К. Киллен, например, пишет: «Человеку по его природе иногда свойственно уклоняться от творческой работы, ибо такая работа всегда тяжелая. Чаще он стремится к привычной работе, поскольку она легче. Преодолеть такое естественное желание можно, лишь изучив то, чем человек занимается, и помня при этом принцип делегирования обязанностей на возможно более низкий уровень организации» [1, с. 62].

Некоторые специалисты, анализирующие проблемы управления за рубежом, ввели понятие «организационной лени», признаками которой являются: неправильное планирование рабочего времени, неверное установление приоритетов целей, необоснованное откладывание решения важных организационных и других проблем. Одной из главных причин «организационной лени» они считают привычку к определенному стилю работы и инертность человека.

По их утверждению, «организационная лень» часто не только разрушает карьеру, но и укорачивает жизнь руководителей. Последнее, в нашем представлении, есть следствие постоянного недовольства собой, сознания того, что что-то упущено, недоделано, отложено.

С сожалением приходится констатировать, что «организационная лень» присуща и многим нашим руководителям производства. Об этом свидетельствуют, например, проведенные нами исследования направлений использования рабочего времени руководителями высшего звена управления, а также руководителями цехов, отделов, и участков на предприятиях машиностроения. Они показали чрезвычайно большую фрагментарность в работе, явную нерациональность использования рабочего времени и существенные его потери по организационным и другим причинам, нацеленность на чисто оперативную, а не перспективную деятельность. В табл. 1 приведены данные о распределении рабочего времени руководителей производства разных иерархических уровней по длительности составляющих его отрезков. Из нее видно, что подавляющая часть отрезков рабочего времени не превышает 5 минут, что говорит о простоте решаемых вопросов, т.е. об их чисто оперативной направленности.

Рассматривая проблему стимулирования как важный элемент для наиболее полного раскрытия и использования потенциальных возможностей работников аппарата управления, для побуждения их к творческой деятельности и исключения элементов негативного влияния «организационной лени», мы не акцентируем внимания только на материальной стороне проблемы. Важную роль здесь играют и организационные факторы, в определенной степени формирующие деятельность руководителей. Одним из таких направлений может быть, например, декларируемый на предприятии организационный распорядок деятельности руководителей, дифференцированный во временном аспекте таким образом, что они как бы принуждаются во вполне определенное время работать над перспективными проблемами. Существенную роль могут играть также технологические карты ис-

полнения некоторых управленческих функций. Эти карты играют весьма позитивную роль в процессах информационного обмена между различными звеньями организационной структуры управления.

Таблица 1

Среднедневное распределение рабочего времени руководителей по длительности составляющих его отрезков

Длительность периода, мин,	Главные инженеры		Начальники цехов		Начальники отделов		Мастера	
	к-во отрезков	%	к-во отрезков	%	к-во отрезков	%	к-во отрезков	%
до 5	90,0	78,2	55,0	80,3	29,0	69,0	59,0	69,6
6–10	10,0	8,7	4,0	5,8	3,0	7,1	7,7	9,0
11–20	12,0	10,4	3,0	4,4	3,0	7,1	7,7	9,0
21–30	1,0	0,9	2,0	2,9	1,0	2,4	1,1	1,3
31–60	1,0	0,9	3,5	5,1	5,0	12,0	1,5	1,8
свыше 60	1,0	0,9	1,0	1,5	1,0	2,4	0,5	0,6
Всего	115,0	100,0	68,5	100,0	42,0	100,0	84,8	100,0

Рассматривая сущность потенциала управления производством, необходимо представить его внутреннюю структуру и определить более конкретно его качественные и количественные параметры, к которым относятся: качество подготовки управленческого персонала, техническая и информационная оснащенность, уровень организации процессов управления.

Количественные параметры определяются высотой иерархической управленческой пирамиды и ее технической и информационной обеспеченностью.

Качественные параметры определяются:

- декларированным уровнем прав и полномочий, необходимых для эффективного осуществления управленческой деятельности;
- уровнем образования и квалификации кадров управления;
- опытом производственной и управленческой деятельности;
- уровнем организации процессов управления;
- личностными качествами конкретного руководителя.

Несмотря на то, что наиболее динамичными являются количественные параметры управленческого потенциала, они могут оказывать существенное влияние главным образом на решение оперативных производственных проблем, по сути не затрагивая перспективных аспектов деятельности предприятий. На решения проблем перспективного характера главное влияние оказывает уровень понимания их значимости руководящим персоналом предприятий. А этот уровень понимания в решающей мере определяется качественным потенциалом управленческого звена и уровнем использования этого потенциала на практике. Практическое использование качественного потенциала при прочих равных условиях в решающей мере определяется уровнем организации процессов управления.

Под уровнем организации процессов управления производством нами понимается:

- четкое соотношение (сбалансированность) между правами, с одной стороны, и обязанностями и ответственностью, с другой стороны, для всех категорий руководителей в иерархии управления;

— четкое выделение управления оперативного, направленного на решение текущих проблем, и управления перспективного, главная задача которого заключается в прогнозировании, информационном обеспечении, проработке альтернативных вариантов перспективных решений, выявлении гипотетических позитивных и негативных факторов по каждой альтернативе и выдаче наиболее приемлемого варианта решения с учетом имеющихся ресурсов и с учетом перспективных изменений в поведении внешней среды;

— степень разделения управленческого труда руководителей в процессе их повседневной деятельности.

Относительно последнего следует отметить, что здесь, как показали наши исследования, заключен очень большой и весьма слабо используемый резерв роста эффективности процессов управления.

Каждый параметр играет свою роль в интегральной оценке потенциала управления. А поскольку параметры, характеризующие фактический потенциал кадров управления, постоянно меняются, то постоянно меняется и потенциальный уровень, характеризующий возможности управленческих работников. Но неизменным всегда должно быть стремление максимально использовать потенциальные возможности управляющей системы в каждый конкретный отрезок времени.

Между тем известно, что очень сложно количественно оценить уровень соответствия любого решения, принятого руководителем, его оптимальному варианту из-за того, что приходится учитывать ряд факторов, зависимость между которыми в данный временной отрезок неясна или отсутствует. В этих случаях ясно лишь то, что качество решения как непосредственного результата труда руководителя есть функция его компетентности, интуиции, организаторских способностей, особенностей его личности, склонности к риску и творчеству и других его качеств.

Следует отметить, что очень важное значение имеет наличие времени на анализ информации и выработку решений. И здесь качества руководителя выступают в виде главных факторов, необходимых для принятия наиболее эффективных решений. В этой части способности руководителя находят наибольшее воплощение в результатах деятельности трудового коллектива и представляют собой один из важнейших путей развития кадрового потенциала. Поэтому при оценке перспектив развития потенциала управления необходимо исходить из соответствия качеств руководителя перспективам развития того объекта, который находится в его подчинении.

Литература

1. Киллен К. Вопросы управления / Сокр. пер. с англ. под ред. И.М. Верещагина. М.: Экономика, 1981.