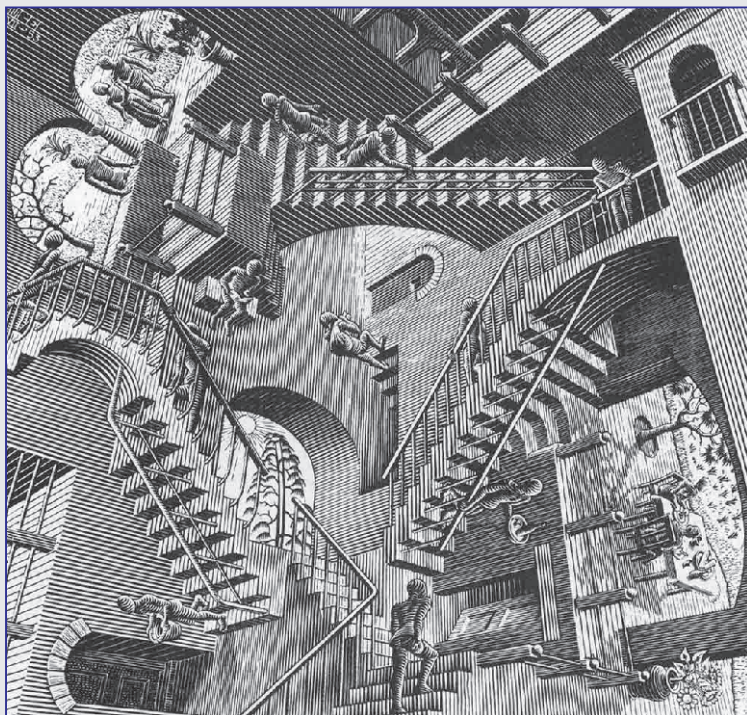


НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Е.И. КУДРЯВЦЕВА

Управленческий потенциал персонала: функции против институций



Санкт-Петербург
2015

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Е.И. Кудрявцева

Управленческий потенциал персонала: функции против институций

Монография



СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНОЕ ЗНАНИЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Санкт-Петербург

2015

УДК 331.101.32
331.101.39
331.101.4
331.104.2

ББК 65.24
65.290-2

DOI 10.15643/ruslibart-2015.2

Рецензенты:

Е. Де Превиль – PhD, старший научный сотрудник департамента организационных изменений Бизнес школы ESSEC (Париж, Франция).

Е.А. Митрофанова – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления социально-трудовыми отношениями Государственного университета управления (Москва).

K88 Кудрявцева Елена Игоревна

Управленческий потенциал персонала: функции против институций.
Монография – СПб. : Социально-гуманитарное знание, 2015. – 196 с.

ISBN 978-5-9904243-7-1

Монография посвящена социально-экономическому анализу проблем современной управленческой деятельности. Проанализированы современные формы управленческой деятельности, выявлена их специфика по отношению к классическим формам управленческого труда. Предложено рассматривать управленческий потенциал как характеристику персонала организации, выступающего в качестве особого субъекта труда, способного к формированию и поддержанию новых форм институционализации профессиональной деятельности, направленных на развитие результативности и эффективности организации.

ISBN 978-5-9904243-7-1

На обложке – литография М. Эшера «Относительность» (Нидерланды, 1953 г.)

© Кудрявцева Е.И., 2015

© ООО «Издательство «Социально-гуманитарное знание», 2015

Kudriavtseva Elena Igorevna

Managerial competence of the personnel: Functions VS Institutions

The book is devoted to socio-economic analysis of the contemporary managerial activity.

Modern forms of management activities are described; its specifics in comparison with classic forms of leadership in management are analyzed.

The managerial competency is considered as a characteristic of the staff, not just the managers with the appropriate authority.

The staff of organization is considered as a specific labor actor able to create and support new professional activities in order to institutionalize professional skills to promote the effectiveness and efficiency of the organization.

Management activities are considered as a historical form of labor.

The functional and institutional contradiction in the request of the socio-economic system to the actor of management is established.

Managerial capacity is determined as an adaptation resource that allows removing this contradiction.

The connection of mechanisms of implementing the management capacity of the personnel and changes in intellectual and social capital of the organization is defined.

The scientific novelty of this work is:

- to provide an integrative concept of the management capacity of the staff of organizations as an adaptive resource which contributes to overcoming the functional-institutional demand contradictions of the socio-economic system to the actors of the management;
- to disclose the nature of the modern managerial activities;
- to develop a methodology of human resource management to identify, use and develop the management competence in terms of actual trends of employment, organizational and management relationships development, and the general transformation of the essence of managerial and professional work.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Управленческий труд и управленческая деятельность	11
1.1. Концептуальная модель управленческого труда: институционализованные функции	12
1.2. Неклассические формы управленческой деятельности: преодоление институциональных ограничений	22
Глава 2. Потенциал субъектов труда: источник развития функциональности	35
2.1. Потенциал субъектов труда: ответ на запрос социально-экономической системы	36
2.2. Управленческий потенциал персонала: структурно-содержательная модель	49
Глава 3. Компетенции: концепция институционализованных функций	63
3.1. Компетентностный подход к операционализации трудового потенциала персонала	64
3.2. Моделирование управленческих компетенций: возможности и ограничения	73
Глава 4. Управленческий потенциал персонала: механизмы управленческой институционализации	97
4.1. Контекстный подход: новые компетенции и новые функции	98
4.2. Управленческий потенциал: механизмы реорганизации контекста	110
Глава 5. Интегративный подход: от новых функций к новым институциям	121
5.1. Технологии управления персоналом: преодоление дисфункциональности	122
5.2. Управленческий потенциал: от характеристик управленческой готовности к показателям капитализации	137
5.3. Интегративная программа развития управленческого потенциала персонала: актуализация управленческих функций	154
5.4. Реализация управленческого потенциала: новые институции	164
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	175
БИБЛИОГРАФИЯ	181

Введение

Труд, внимание к которому во многом определило развитие экономической науки, относится к наиболее общим явлениям человеческого бытия. Фактически вся история развития гуманитарного знания свидетельствует о том, что труд как предмет рассмотрения и как понятие никогда не смещался на периферию научной рефлексии. В отдельные периоды именно активизация дискурса о труде свидетельствовала о существенных (а иногда и эпохальных) изменениях лика социально-экономического и общегуманитарного знания. Новое, измененное представление о труде создается, по образному выражению Е.А. Климова, в «часы пик» истории, когда возникает необходимость осмысления и освоения событий технического и социального прогресса. В ответ на эту необходимость, вызов истории, наука формирует теоретические и идеологические конструкты, определяющие место и роль труда в актуальное историческое время. Труд, меняя в рамках этих конструктов значение, только укреплял свой онтологический и аксиологический статус, особенно – со второй половины XIX века.

Понятие труда, введенное А. Смитом, трансформировалось и обогащалось в исторический период, называемый «веком труда», который стал не только ареной невиданного развертывания трудовых возможностей людей, но и впервые явил целостные концепции труда, объединяющие экономические и социологические – у М. Вебера, Э. Дюркгейма и К. Маркса, исторические и правовые – у Ф. Энгельса, физиологические и психологические – у В.М. Бехтерева и Г. Мюнстерберга – аспекты в единое пространство социально-экономической парадигмы труда.

Существенные изменения в экономической и общекультурной жизни второй половины XX века привели к формированию двух взаимоисключающих парадигм в описании развития труда. Первая из них оформилась в постмодернистской концепции «смерти труда»: «заката трудовой этики» Ф. Фукуямы и «упадка труда» П. Козловски. Вторая представлена концепцией человеческого потенциала, провозглашенной А. Сеном, продолжающей и развивающей гуманистическую традицию представлений о труде и человеке труда. Противоположность указанных концепций, их парадигмальное противоречие связано с введением понятия «субъект» как онтологической характеристики «человека-в-деятельности». Современный человек, характеризующийся как теряющий собственную субъектность под натиском современных технологий, обеспечивающих удобство, и как обретающий субъектность в условиях нарастающей неопределенности, оказывается аксиологическим центром построения современных взглядов на характеристики труда.

Динамика представлений о труде существенным образом оказывает влияние на развитие понимания сущности, особенностей и уникальности управленческого труда. Изменения, происходящие с конца XX века в социально-экономической сфере, оказывают влияние на трансформацию содержания и форм управленческого труда, изменение институциональных механизмов

его организации, появление новых направлений управления и возникновение новых управленческих трудовых постов.

Несмотря на то, что нарастает объем исследований о новых возможностях развития управленческой деятельности, создаваемых актуальными условиями труда и технологиями (проектные команды, кросс-функциональные рабочие группы, удаленные рабочие места), основные подходы к определению, оценке и развитию управленческого потенциала остаются прежними, жестко закрепленными в механизмах и средствах формализованной институционализации управленческого труда. Эти механизмы входят в диалектическое противоречие с функциональными потребностями социально-экономических систем, определяемыми как запрос к развитию инициативности, инновативности, гибкости и готовности действовать в условиях неопределенности, адресуемый всем категориям субъектов труда. В ответ на этот запрос развиваются новые формы организации труда, все в большей степени становящегося совместным трудом разнородных рабочих групп, объединяемых не по признакам формальной отнесенности к тем или иным организационным позициям (должностям, подразделениям), а по критерию функциональных способностей работников решить в совместной деятельности конкретную бизнес задачу.

Развитие новых форм самоорганизации труда воплощено в феноменах распределяемого управления, непосредственного влияния работников на реализацию и развитие стратегии компании, в появлении новой категории работников организации, которые называются «стратегическими сотрудниками». Указанные феномены свидетельствуют о развитии новых, неклассических форм реализации управленческой деятельности, в полной мере отражающих способности и готовность работников организаций участвовать в принятии и реализации управленческих решений. Развитие соответствующей феноменологии все в большей степени указывает на необходимость не только пересмотреть подходы к определению и оценке управленческого труда, но и рассматривать персонал организаций как особый субъект современного труда, способный к самоорганизации и саморазвитию.

Наряду с указанными особенностями современного управленческого труда, технологии управления персоналом, ответственные за развитие управленческих способностей и формирование соответствующей готовности, а также – за их реализацию в управленческом труде, преимущественно ориентированы на институциональный, а не на функциональный подход к решению соответствующих задач. Модель «обучение – кадровый резерв – оценка – назначение на руководящую должность» перестает соответствовать требованиям времени, потому что она относится к моделям «длинных циклов», не соответствующих актуальной бизнес динамике, ориентирована на индивидуальное, а не групповое развитие, включает в себя систему множественных явных и неявных поликритериальных фильтров отбора на каждом этапе ее реализации. Параллельно

с ее реализацией нарастает динамика структурных реорганизаций компаний, создающих новую конфигурацию подразделений и направлений, вводящих новые должности и изменяющих систему функциональных должностных задач, в качестве реакции организаций на динамику экономической среды, что существенно влияет на качество прогноза функциональных требований к работникам ближайшего и отдаленного будущего.

Динамика функциональных требований опережает динамику институционализации, которая призвана фиксировать и систематизировать распределение труда и механизмы решения функциональных задач. В результате системы управления персоналом организаций вынуждены оперативно перестраивать собственные технологии, делать их более гибкими, узконаправленными и демонстрирующими прямую связь с бизнес результативностью как на уровне отдельных субъектов труда, так и целостных рабочих коллективов.

Необходимость решения актуальных задач управления персоналом, заключающихся в необходимости преобразования индивидуального деятельностного ресурса в ресурс социально-экономической системы, осложняется ростом мобильности высококвалифицированных работников, являющихся носителями неотторжимого интеллектуального потенциала, лежащего в основе развития способностей к разным видам современного труда, прежде всего – управленческого. Перечисленные обстоятельства свидетельствуют о необходимости формирования концепции управленческого потенциала персонала, позволяющей разрешить противоречие функциональных и институциональных требований к современному управленческому труду и сформировать целостную систему управления персоналом организации, способствующую раскрытию, развитию и адекватному применению управленческого потенциала персонала как ресурса формирования и реализации организационной бизнес стратегии.

Новые качественные характеристики управленческого труда и характеристики субъектов этого вида труда отражены в современных социально-экономических концепциях, центром которых является представление об управленческом потенциале как основном ресурсе развития конкурентоспособности организаций. Управленческий потенциал расценивается как особый предмет развития, одновременно представляющий собой его цель и ресурс, как источник стратегического развития организаций, а его реализация рассматривается через призму инноваций и развития организационного знания. Выявление, оценка и своевременное использование этого ресурса оказывается важной микроэкономической задачей, а развитие и использование управленческого потенциала регионов и стран – макроэкономической и, в целом, общечеловеческой проблемой, на которую указывают документы ЮНЕСКО¹.

¹ Конвенция об охране и поощрении разнообразия форм культурного самовыражения. Принята Организацией Объединенных Наций на Генеральной конференции по вопросам образования, науки и культуры 20.10.2005 г.

Различные подходы к определению управленческого потенциала как предмета научного исследования актуализированы развитием концепции человеческого потенциала как источника социального капитала и интеллектуального капитала, рассматриваемых как ресурс социально-экономических систем, интегрированный в человеческом капитале.

Управленческий потенциал рассматривается как потенциал регионов, отраслей экономики, систем управления, учреждений и ведомств, производственных организаций и отдельных категорий субъектов управленческого труда. Указанное разнообразие отражает различия в подходах к определению носителя управленческого потенциала (субъект труда или социально-экономическая система) и бенефициара его применения и обостряют проблему инвестиций в развитие потенциала как источника конкурентоспособности организаций в условиях новой экономики.

Следствием концептуального разнообразия выступает диссонанс между качественным подходом к определению управленческого потенциала как функциональной готовности работников к решению сложных задач в условиях нарастающей неопределенности и гиперконкуренции и системой измерений управленческого потенциала как институционального запаса кадров или их отдельных характеристик (возраста, образования, квалификации, компетенций, талантов). Данное противоречие проявляется в том, что объективные показатели, отражая закономерности формирования и реализации управленческого потенциала, не позволяют выявить механизмы соответствующих явлений, что приводит к онтологической подмене – смещению акцентов с предмета развития (потенциала) на объект развития (кадры), следствием которого является реализация практик, формирующих, в том числе, и фиктивные компоненты человеческого капитала и ведущие его развитие по инерционному пути. Указанное противоречие методологически отрефлектировано в ряде современных исследований, но практически не преодолено. Экономика труда только намечает подходы к раскрытию механизмов и закономерностей социально-экономических отношений между субъектами управленческого труда и организациями как работодателями в условиях новой (информационной, когнитивной, виртуальной) экономики, предполагающей все большую зависимость работодателя от высококвалифицированного работника, в отличие от прежней эпохи, где господствовала противоположная тенденция. В связи с этой особенностью методология и технологии управления персоналом все чаще адресуются к таким характеристикам персонала как лояльность, приверженность, доверие, вовлеченность, отражающим особое состояние отношений между работниками и работодателями. Однако, данные характеристики, как правило, исследуются независимо от технологий оценки и развития управленческого потенциала, применяемых в конкретных условиях, и только некоторые подходы стремятся к интеграции индивидуальных и организационных факторов

применения управленческого потенциала, в том числе – с целью сокращения нереализованного потенциала персонала.

Проблема определения и исследования управленческого потенциала персонала организаций, отрефлексированная как важная с теоретической и практической точки зрения, не имеет единой методологии исследования, а ее социально-экономические аспекты недостаточно интегрированы на концептуальном и операциональном уровне. Отсутствует системное представление о сущности, структуре, формах реализации управленческого потенциала персонала в условиях функционально-институционального диалектического противоречия, не предложены научно обоснованные технологии, объединяющие решение проблем стратегического развития организаций и методологию развития управленческого потенциала персонала как целостного субъекта труда в актуальных условиях рыночной высоко конкурентной экономики. Высокая актуальность проблематики, необходимость решения сформировавшихся теоретических, методологических и прикладных противоречий выявления, оценки, применения и развития управленческого потенциала персонала организаций положены в основу избрания темы исследования, формулирования его цели и задач, имеющих как теоретическое, так и прикладное значение.

Научная новизна работы заключается в создании интегративной концепции управленческого потенциала персонала организаций как адаптационного ресурса снятия функционально-институционального противоречия запроса социально-экономической системы в адрес субъектов управленческой деятельности, раскрывающей характер современного управленческого труда, в разработке методологии работы с персоналом организаций по выявлению, применению и развитию управленческого потенциала в условиях реализации актуальных трендов развития трудовых, организационных и управленческих отношений и общего преобразования сущности управленческого и профессионального труда.

Глава 1

Управленческий труд и управленческая деятельность

1.1. Концептуальная модель управленческого труда: институционализованные функции

Управленческий труд пристально рассматривается как особый предмет исследований в рамках различных концепций – как научных, так и ненаучных, так как он представляет собой явление широкой социальной практики. Интерес к раскрытию сущности, структуры, характера и особенностей управленческого труда связан с тем, что именно этот вид труда оказывается организующим центром всех процессов труда (Карпов, 2005; Толочек, 2014), интегрируя разнообразные ресурсы с целью создания материальных и духовных ценностей, направленных на удовлетворение потребностей людей.

Динамика представлений об управленческом труде связана с несколькими факторами, к которым можно отнести такие как: общая культурная платформа, позволяющая выделять управление как особый вид активности труда деятельности, развитые в рамках конкретных социально-экономических условий формы институционализации управления (политическое, военное, государственное, производственное, социальное), статус управления в системе социально-экономических отношений. В различные исторические периоды в зависимости от перечисленных факторов, определяющих характер научных экономических концепций, управленческий труд описывался и интерпретировался по-разному, в зависимости от того, какие его черты и особенности могли подчеркнуть отводимую ему в рамках этих концепций роль. Указанные обстоятельства позволяют говорить об управленческом труде в широком контексте представлений об исторических формах труда.

Управление в широком смысле, как универсальная общественная категория, расценивается как оказание целенаправленного воздействия (упорядочивания, поддержания, структурирования, преобразования) на объект для достижения заранее заданного результата. Общие представления об управлении складывались постепенно, включая вненаучные формы рефлексии и формирующиеся постепенно научные концепты. Достаточно в этой связи сослаться на «управленческий континуум» К.С. Джорджа-мл. (George, 1968), рассматривающего управление в широком историческом диапазоне, начиная с клинописных фиксаций управленческих задач и стратегий в шумеро-аккадской цивилизации и заканчивая актуальными (на момент создания «континуума») представлениями в рамках концепции человеческих ресурсов.

Первые концепции управленческого труда принадлежат философам как авторам основных историко-культурных рефлексий. Современные исследователи ссылаются в этой связи на тексты, принадлежащие Конфуцию, Лао-Цзы, Сократу, Платону, Ксенофону, Аристотелю, указывая, что динамика философских представлений о сущности человека и общества может рассматриваться как основание изменений концепций управления, в которых «вычитываются»

(Сорина, 2007) конкретные философские модели. Философия, таким образом, рассматривается как наука, рефлекслирующая смыслы управления, его аксиологию, гносеологию и методологию.

Первоначальная рефлексия сущности управленческого труда, представленная восточными и европейскими ранними философскими текстами, позволяет обнаружить две ключевые характеристики этого вида активности, неразрывно связанные между собой – избирательность и умственный характер. Сплав этих характеристик представляет собой базовый критерий выделения управленческого труда как особого, наделенного сакральными чертами и поэтому возможного только для представителей особых социальных категорий (каст).

Античность наследует общую идею различия занятий разных групп людей как проявление сакральной (божественной) заданности и, в то же время, рационализирует ее. У Платона разделение труда выступает как основание достижения результата, так как, по его мнению, каждый может заниматься хорошо только каким-то одним делом. Аристотель полагал, что умственный характер (разумность) управления появляется в создании разумной гармонии, умеренного соотношения интересов. Эта гармония обеспечивается тем, что управляющие наделены знаниями (по Гомеру), а низшие слои выступают как его потребители (по Гесиоду). Фактически, различие управленческого и иного труда в античности выступает как различие горнего и дольного, сакрального и профанного, отражая общее понимание наличия двух миров – божественного и человеческого.

Развитие идей избирательности и умственного характера управленческого труда обнаруживается в воззрениях Средневековья. Однако для этого периода более значимым оказывается рассмотрение любой активности человека с точки зрения проявления оппозиции «божественной – дьявольской природы», что, в частности, можно обнаружить, как пишет А. Гуревич (Гуревич, 2012), в противопоставлении славы (доблести) и богатства (наживы), демонстрирующем подозрения относительно любой неявной формы получения результата. Различия в видах труда переживались относительно идеи искупления первородного греха, предпочтение отдавалось реальному, наблюдаемому физическому действию.

В отличие от Средневековья, Возрождение позволило артикулировать идею профессионализма как феномена отрыва труда от общего уклада жизни «по происхождению» в ремесленных сообществах (Де Либера, 2004). Любой труд – физический, умственный, хозяйственный и научный стал описываться как необходимое условие человеческого бытия, способ реализации человека как носителя способностей, определенных божественным творением. Эпоха Возрождения оставила в наследство особо трепетное отношение к умственной деятельности, избирательность которой определялась исключительно ее интеллектуальным характером, связанным с врожденными способностями (предназначением), а не принадлежностью субъекта к какой-либо социальной

группе (касте, классу). Это понимание, в конечном итоге, привело к развитию концепций Нового времени, в которых право на конкретный вид труда постепенно осознавалось как вид человеческой свободы.

Соотношение управленческого и иных видов труда окончательно оформляется в рамках экономических концепций А. Смита и К. Маркса. Именно в этих концепциях указанные характеристики приобрели особый смысл объективного противопоставления.

А. Смит (Смит, 2000) относил умственный труд к непроизводительному труду, а К. Маркс (Маркс, 2013) отводил любому умственному (нефизическому) труду второстепенную роль. С точки зрения К. Маркса управленческий труд («труд по надзору и управлению») является объективно необходимым в условиях развития и дифференциации общественного труда, однако, он существенным образом связан с проблемой развития социального антагонизма. Управленческий труд оплачивается из части оплаты труда производственных рабочих, так как сам не создает прибавочной стоимости. Управляющие действуют «от лица капитала» и тем самым оказываются участниками антагонистических капиталистических отношений, несмотря на то, что являются наемными работниками. К. Маркс особым образом преобразовал базовую модель управленческого труда, характеризующуюся избирательностью и умственным характером управленческой деятельности. Если до К. Маркса она существовала как формула «особая форма избранности предопределяет способность к управлению», то К. Маркс фактически вводит противоположную модель: тот, кто осуществляет управленческую деятельность, оказывается принадлежащим к определенной социальной группе избранных (классу).

Ф. Тейлор (Taylor, 1911) окончательно вывел управленческий труд в качестве особого объекта рассмотрения. Так же, как и К. Маркс, Ф. Тейлор видит управленческий труд как объективно необходимый, и противоположный исполнительскому (производительному) труду, несмотря на то, что концептуальные построения, приводящие к сходству данных позиций, абсолютно различны. В своих представлениях Ф. Тейлор указывает, что управленческий труд – особая деятельность, которой занимаются люди, избравшие ее своим основным занятием. Он разделяет управление как функцию по организации деятельности предприятия и управленческий труд как работу по управлению персоналом и чужим трудом. С его точки зрения основным содержанием управленческого труда является общее улучшение работы, повышение производительности труда других работников. Для Ф. Тейлора управление как деятельность – это понимание трех вещей: что необходимо сделать, как это сделать наилучшим образом, как это сделать по минимальной цене (с минимальными затратами). Фактически, Ф. Тейлор подтвердил основной тезис К. Маркса о том, что управляющий действует «от лица капитала». Тем не менее, в качестве основных компонентов содержания управленческого труда Ф. Тейлор выделил помощь

в выборе работы в соответствии со способностями работника, обеспечение обучения работе, предоставление необходимых инструментов и методик, развитие стимулов производительного труда.

В отличие от Ф. Тейлора, А. Файоль (Fayol, 1949), с именем которого связывается окончательное оформление представлений о содержании управленческого труда, не производил разделения управления как функции и управления как деятельности. Также, в отличие от Ф. Тейлора и К. Маркса, акцентировавших противопоставление управленческого труда и труда производственного (физического), А. Файоль определил управленческий труд как один из шести типов производственной деятельности, выделенных им по предметному признаку (техническая, коммерческая, финансовая, страховая, учетная, административная). Управленческая деятельность, названная им административной, объединяет реализацию задач по управлению производством (предприятием) – выработки программы работы предприятия, подбора штата, и задач по управлению деятельностью других людей – координации усилий и гармонизации действий. Начиная с воззрений А. Файоля, управленческий труд описывается как специфический, но обладающий общими чертами с иными функциональными видами труда.

Исторический обзор показывает, что управленческий труд вне зависимости от историко-культурного контекста его определения, интерпретируется как особый (т.е. выступающий как результат разделения труда), не массовый (характерный для особых категорий работников), не обладающий прямыми референциями в физическом мире (умственный, неявный) труд, функционально воздействующий на других людей и их деятельность с целью достижения посредством организации этой деятельности результата, заданного субъектом управленческого труда.

Для дальнейшего анализа важно определить различия между понятиями «управленческий труд» и «труд управленца» (как работника аппарата управления). Работники системы управления (аппаратов управления, учреждений управления) подразделяются на несколько категорий (Кибанов, 2015; Москалев, 2010): работники, занимающие руководящие должности, ответственные исполнители (специалисты) и исполнители (технические работники). Различия между «управленцами» и субъектами управленческого труда заключаются в том, что последние не воздействуют на объект своего управления непосредственно. Их действия (решения, распоряжения, приказы) направлены не на изменение объекта управления, а на изменение деятельности других людей, которые совместно с ними оказывают воздействие на объект управления. Таким образом, субъектами управленческого труда как носителями управленческой деятельности можно считать только тех работников, которые руководят деятельностью других работников. «Труд управленца» становится управленческим трудом только тогда, когда предмет труда отделяется от объекта управления.

В этом и заключается опосредованность деятельности субъекта управленческого труда, двойственность этого труда: являясь направленным на объект управления, он сосредоточен в качестве предмета труда на деятельности других людей. Поэтому субъектом управленческого труда может считаться только тот работник, который руководит деятельностью других людей, направленной на достижение целей в пределах объекта управления.

В индустриальную эпоху, когда складывалось представление об управленческом труде, он описывался сходным образом с «трудом управленца», между ними не выделялись различия (К. Маркс, Ф. Тейлор, А. Файоль), так как остальные работники воспринимались только как носители рабочей силы и модель управленческого труда формировалась на основании механистических представлений. В середине XX века в связи с изменениями понимания сущности социально-трудовых отношений стали развиваться иные представления как о работнике (в связи с концепцией человеческого капитала (Беккер, 2003; Schultz, 1961)), так и о системе взаимодействия «руководитель – чужой труд» современной эпохи. Эти представления окончательно закрепили понимание управленческого труда как профессионального труда субъекта управленческой деятельности.

В современных исследованиях управленческий труд рассматривается как функциональный труд и описывается через категорию «труд руководителя» (Деркач, 2002; Марков, 2011; Толочек, 2014 и др.) или как профессиональный труд, представления о котором аккумулированы в категории «профессиональная управленческая деятельность» (Карпов, 2005; Климов, 2004 и др.).

Понятие «труд» принадлежит в первую очередь экономике, так как введено в научный оборот именно для формирования представлений о действии производительных сил. Понятие «деятельность» принадлежит психологии, в рамках которой разработана теория деятельности (Леонтьев, 2005; Рубинштейн, 2003). Наиболее четко соотношение понятий «труд» и «деятельность» в рамках теории деятельности представлено в концепциях А.Н. Леонтьева, рассматривающего труд как одну из форм социальной деятельности, и Б.Г. Ананьева (Ананьев, 2008), показавшего, что деятельность является интегральной формой сознательной активности, системным образованием, включающим в себя труд, познание и общение. В этих концепциях понятие «деятельность» выступает как родовое по отношению к понятию «труд», что позволяет использовать общие характеристики деятельности для анализа труда (или трудовой деятельности). К таким общим характеристикам относятся:

1. Осознанный характер деятельности (принцип единства сознания и деятельности);
2. Целеполагание как основа деятельности (принцип нетождественности цели и мотива деятельности);

3. Опосредованный характер достижения результата (принцип использования внешних и внутренних средств);

4. Сознательное регулирование деятельности (принцип удержания цели до достижения результата).

В любом случае, использование понятий «труд как деятельность» или «трудовая деятельность» акцентирует внимание на человеке как субъекте соответствующей активности, а применительно к вопросам управления использование понятий «управленческая деятельность» или «управленческий труд» позволяют конкретизировать рассмотрение вопросов управления, обнаружив источник управления в имманентных свойствах субъекта труда как субъекта деятельности. Управленческий труд как особая деятельность характеризует, таким образом, не только систему (социальную, экономическую производственную), а, в первую очередь, – субъекта, формирующего эту систему – субъекта управленческого труда.

Более сложная задача – разведение понятий «управленческий труд» как «управленческая деятельность» и «менеджмент». В отечественной науке и практике в области управления в течение четверти века (1990-е – 2010-е г.) понятие «менеджмент» часто применяется как абсолютный эквивалент понятию «управление». В сложившейся отечественной практике менеджмент представляет собой институциональную форму управленческой деятельности, а виды и направления управленческого труда являются практической формой его реализации. Для западной науки и практики менеджмент – не столько институциональная, сколько функциональная область деятельности. Для того, чтобы разделять область деятельности и содержание деятельности конкретных субъектов управления в англоязычной традиции применяются, соответственно, понятия «management» («управление» в понятии «институт» и «область деятельности») и «managerial activities» («управленческая деятельность»), что исключает неоднозначность понимания и не вносит в описание и анализ управленческой деятельности дополнительный критерий легитимности за пределами функционального критерия. Субъекты управленческой деятельности, соответственно, именуется менеджерами («managers»)¹.

В любом случае управленческая деятельность («managerial activities») оказывается формой реализации менеджмента («management») только тогда, когда по своей цели, структуре, способам реализации и результату соответствуют его заданным границам (стандартам). Соответственно, менеджмент представляет

¹ Понятие «manager» и наименование соответствующих должностей в западных странах однозначно относит деятельность соответствующего субъекта к разряду управленческих, так как всегда предполагает наличие подчиненных (непосредственных или функциональных). В России понятие «менеджер» является более широким, относится к наименованию категорий специалистов по управлению отдельными процессами или системами и не всегда предполагает наличие подчиненных. Во всем тексте настоящей работы понятие «manager» (англ. яз.) и «руководитель» (русс. яз.) принимаются как эквиваленты и интерпретируются как наименование субъектов управленческого труда.

собой особый институциональный фильтр, способствующий тому, что не все проявления управленческой деятельности получают статус управленческого труда.

Как было указано выше, западная традиция исследования управленческого труда связана с рассмотрением его в качестве функционального труда. Исторически так сложилось, что, развивая функциональные представления в теории менеджмента, его родоначальники (американцы) использовали основную доктрину американской гуманитарной науки, базирующуюся на бихевиоризме. Именно поэтому функциональный подход к исследованию труда в классическом варианте представлен поведенческим подходом, исследующим «behaviors» – разнообразные проявления человека в широком смысле этого слова. Деятельность субъекта управленческого труда в рамках поведенческого подхода рассматривается как набор проявлений («activities»), реализующих основные функции или задачи в деятельности менеджера как субъекта управления. Этот подход позволяет определить предметное поле управленческой деятельности и выделить ее компоненты на уровне действий.

Поведенческий подход базируется на работах Г. Минцберга (Mintzberg, 1975), которые были инспирированы стремлением отойти от абстрактных описаний управленческого труда. На основании рефлексий субъектов управленческого труда Г. Минцбергом была составлена картина управленческой деятельности, состоящей из трех сфер: межличностного взаимодействия, информационного обмена и принятия решений. Это позволило рассматривать управленческую деятельность не как отвлеченную сущность и отдельный феномен, а включить ее в структуру взаимодействия и социальных отношений. Подход Г. Минцберга унаследовал традицию внимания к умственному характеру управленческого труда (роли в области информационного обмена), зафиксировал право субъекта управления распоряжаться ресурсами (роли в области принятия решения как волеизъявления) и определил интерактивный характер реализации управленческих функций (роли в области взаимодействия). Фактически, Г. Минцберг определил три предметные сферы управленческой деятельности:

1. Другие люди, их деятельность, требующая внимания, активизации, организации, контроля, коррекции;
2. Ситуация или среда, необходимость формирования представлений о которой требует постоянного сбора, анализа, интерпретации информации и формирования обмена представлениями между всеми ее участниками;
3. Задача (как конкретизация функции), требующая концентрации ресурсов, осуществления выбора способов и средств действия.

Соответственно, эти предметные поля могут быть интерпретированы в рамках актуальной управленческой терминологии как управленческая рефлексия (Лепский, 2002), управленческое взаимодействие (Нестик, 2005; Красовский, 2013) и управленческое воздействие (Занковский, 2012).

Поведенческий подход позволил собрать большой объем феноменологии управленческой деятельности, подлежащей эмпирическому анализу и оценке. Эти исследования позволили обнаружить несколько базовых особенностей управленческой деятельности:

- управленческая деятельность характеризуется разнообразием, темпом переключения и фрагментированностью, активностью и стремлением к рефлексии (Mintzberg, 1975);
- основное место в структуре управленческой деятельности занимает процесс взаимодействия с другими людьми (Kotter, 1995);
- управленческая деятельность заключена в реализации нескольких ролей, представляющих собой способ решения ключевых задач посредством интерактивного взаимодействия (Koontz & Weihrieh, 1995);
- структура управленческой деятельности (набор ролей) принципиально не зависит от конкретного вида управленческой деятельности и условий ее реализации (Flanagan, 1954; Luthans, 1988; Tett and all, 2000);
- в силу объективных организационных ограничений (рабочего времени и иных ресурсов) управленческая деятельность представляет собой систему внутриорганизационной конкуренции (Hodgkinson & Sparrow, 2002).

Альтернативный подход к исследованию содержания управленческого труда представлен отечественными работами в рамках субъектно-деятельной парадигмы. Применительно к вопросам управленческой деятельности она развернута в виде субъектно-деятельностного подхода. С точки зрения этого подхода управленческая деятельность как особый вид труда рассматривается как профессиональный труд руководителя. Данный подход акцентируется на двух аспектах управленческого труда: во-первых, на его совместности и интерактивном характере (см. обзор – Журавлев & Нестик, 2010), ориентированности на управлении деятельностью других людей, во-вторых, на особой роли субъекта управленческой деятельности, представление о которой базируется на широком поле исследований проблем субъектности как онтологической характеристики «человека-в-деятельности» (Личность..., 2014).

Применение аппарата исследования профессиональной деятельности к анализу управленческой деятельности с позиций профессионально-деятельностного подхода позволило установить, что:

- центральным элементом структуры управленческой деятельности является принятие решений (Карпов, 2005), которое выступает в качестве системообразующего элемента этой структуры. Принятие решений включает в себя как «decision making» в смысле реализации волевого акта, так и «problem solving» в смысле решения проблемы (задачи по Р. Акоффу (Ackoff, 1987));
- содержание управленческой деятельности находится в непрямой и неявной (опосредованной) связи с ее конечными результатами (Толочек, 2014);

– управленческая деятельность имеет характер особой предметности, в качестве которой выступает совместная деятельность и деятельность других людей (Кабаченко, 1996; Кибанов, 2014). Управленческая деятельность по отношению к другим видам профессиональной деятельности выступает как деятельность «второго порядка» («деятельность над деятельностью» по Г.П. Щедровицкому (Щедровицкий, 1999) или «метадеятельность» по А.В. Карпову (Карпов, 2005));

– именно воздействие на объект управления через деятельность других людей выступает как основание получения результата, имеющего непрямую связь с действиями субъекта управленческого труда. Это же обстоятельство приводит к различиям непосредственных и отдаленных результатов управленческой деятельности (Толочек, 2014);

– в управленческой деятельности процесс и результат не имеют однозначной материальной референции, более того, чем меньше эта деятельность связана с реализацией непосредственно-исполнительских (физических) функций, тем она более эффективна (Карпов, 2005).

Из изложенного следует, что управленческий труд – функционально специфический профессиональный труд работников организации, направленный на актуализацию, активизацию, формирование и развитие деятельности других работников для достижения целей, соответствующих специфике объекта управления.

Результаты поведенного выше анализа управленческого труда как функциональной и профессиональной трудовой деятельности позволяют выявить его общую (концептуальную) структуру с выделением нескольких уровней анализа (рис. 1).

Представленная модель содержит несколько концептуальных уровней:

1. Мега-уровень представлен характеристиками социально-экономической среды, определяющими базовые параметры управленческой деятельности, прежде всего – ее экономические и юридические принципы.

2. Макро-уровень или уровень менеджмента. Этот уровень связан с проблемой разделения труда как в целом (общественное разделение труда), так и в рамках конкретной организации как социального пространства реализации управленческой деятельности. Он представлен институциональными и функциональными границами деятельности субъектов управленческого труда, к которым относятся функции, задачи, статусы и полномочия, определяемые системой менеджмента конкретной организации. Это уровень абстрактного управленческого труда.

3. Мезо-уровень или уровень управленческой деятельности. Он представлен структурой индивидуальной деятельности субъекта управленческого труда (конкретного живого труда) и инвариантен внутреннему плану психологической структуры деятельности (или ядру деятельности), включающему цели,

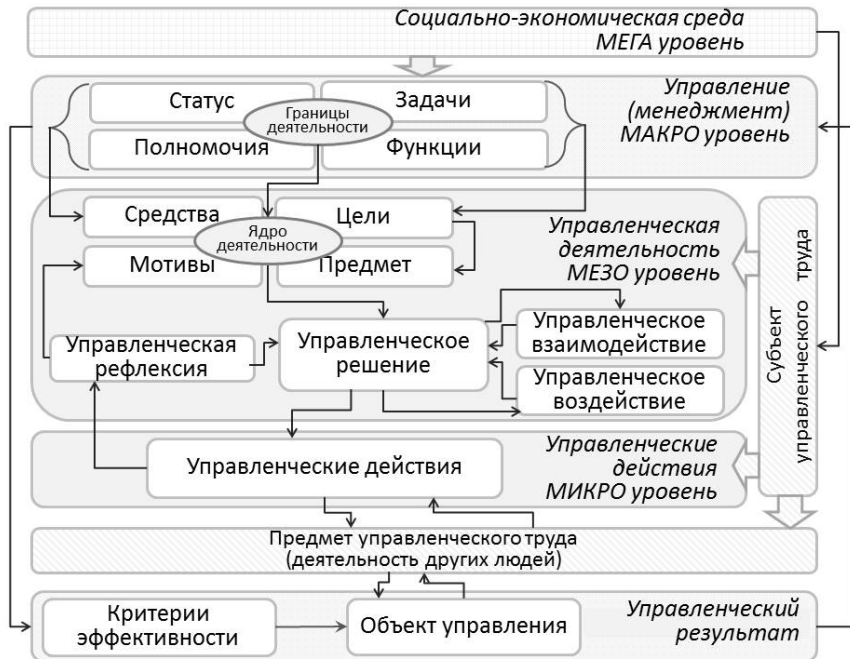


Рис. 1. Концептуальная модель управленческого труда

мотивы, определение предметной стороны деятельности и выбор средств ее реализации. Анализ функциональной структуры управленческой деятельности позволяет отнести к этому уровню такие компоненты как три предмета управленческой деятельности Г. Минтцберга (аналитика, взаимодействие и воздействие) и управленческие решения как их интегратор.

4. Микро-уровень или уровень управленческих действий. Он представлен внешним планом структуры деятельности (по А.Н. Леонтьеву (Леонтьев, 2005)) и включает в себя конкретные действия, производимые во внешнем по отношению к субъекту деятельности пространстве («activities»). Так эти действия разнообразны, существенно различаются, достаточно определить, что они воплощают предметную направленность управленческой деятельности и ориентированы на деятельность других людей.

5. Результирующий уровень включает в себя объект управления и критерии эффективности, которые используются в конкретных условиях для оценки результативности и ценности управленческого труда. Результирующий уровень позволяет установить связь между уровнями управленческой деятельности, находящимися в зоне способностей субъекта этой деятельности, и менеджментом (системой управления) как источником задач управления.

Сформированная концептуальная модель позволяет провести анализ особенностей управленческой деятельности в современных условиях, определить источники ее развития и повышения эффективности.

1.2. Неклассические формы управленческой деятельности: преодоление институциональных ограничений

Современные социально-экономические условия выступают как основополагающий фактор изменения содержания, характера, форм реализации и существа управленческой деятельности. Эти условия описываются как «вызовы времени», они проявляются во всех сферах практической деятельности людей, захватывая и образ жизни, и образ труда, изменяя систему требований к человеку труда.

В происходящем «разрыве современности» (Гидденс, 2011) новые концепции строятся на представлениях о том, что будущее само движется навстречу настоящему, формируя драйвер перемен (Виханский & Наумов, 2004), что существенно изменяет весь управленческий дискурс.

К основным вызовам начала XXI века в области экономики и управления, относятся: гиперконкуренция, в том числе – и на рынке труда; неопределенность и неустойчивость систем в зонах переходов в пределах «длинных» и «коротких» циклов экономического, демографического и культурного развития; виртуализация и глобализация. Эти вызовы формируют особые условия труда работников разных организаций, отличные от тех, для которых сформированы основные модели управленческой деятельности, по отношению к которым выстроены системы управления трудом.

Современная экономика рассматривается в рамках концепции инновационной экономики (Lundvall, 2002), развитие которой связывается с максимальным раскрытием возможностей экономических систем к постоянному обновлению, преобразованию и развитию. В центре концепции инновационной экономики оказывается понятие инноваций: технологических, структурных, организационных, управленческих. Инновационный характер экономики порождает новую феноменологию в социально-экономических системах, затрагивая деятельность людей, в том числе и прежде всего – трудовую.

Современная трудовая деятельность все активнее развивается как совместная деятельность (Климов, 2003). Еще в 1990-е годы совместная деятельность в основном проходила в пределах малых групп, небольших рабочих команд, которые носили постоянный характер. К настоящему моменту речь идет уже о сложно устроенных группах и командах, для которых важно не столько согласовать разнообразные действия людей, сколько сформировать единое понимание сложной ситуации (Phaal et al., 2001; Журавлев & Нестик, 2010).

Работники организаций стремятся не просто реализовать систему заданных извне функций, они стремятся оказывать существенное влияние на все процессы, происходящие в организации – как производственные, так и управленческие. Работники, названные П. Друкером (Drucker, 2001) «новыми служащими», являются скорее не подчиненными, а партнёрами по организации и исполнению конкретной работы. Развитие совместной деятельности, объединение усилий работников в решении общих проблем связывается с проявлением развития демократии в социальном взаимодействии и расширении прав работников демонстрировать свою заинтересованность в различных аспектах организационной жизни, формирующих контекст их труда. Развитие взаимодействия выражается в невозможности для руководителя оставаться в особой позиции по отношению к другим работникам, с которыми он совместно трудится, несмотря на то, что они являются его подчиненными. Совместность активизирует амбивалентную природу управленческой деятельности, так как деятельность руководителя все отчетливее выражает свою отнесенность к «двум мирам» – она укоренена во взаимодействии с работниками по решению задач развития совместной деятельности и одновременно выступает как часть общей системы менеджмента организаций.

Современное общество в целом рассматривается как «общество знаний», а современная экономика, с легкой руки Ф. Махлопа (Machlop, 1962), стала именоваться «экономикой знаний». Экономика знаний актуализировала проблемы умственного труда и настойчиво формирует представление о том, что умственный (интеллектуальный) труд должен быть отнесен к труду, создающему основную стоимость. Таким образом, и управленческий труд как труд интеллектуальный обретает новый экономический статус.

Центральным понятием концепции общества знаний и экономики знаний выступает знание, которое пронизывает все этапы и направления создания продуктов, особенно – новых продуктов, от которых зависит конкурентоспособность любой организации. В целом знания трактуются как сведения, имеющие особую ценность и цель использования (Drucker, 2001), как данные, связанные с конкретным значимым контекстом (Hodgkinson & Sparrow, 2002), как результат анализа, имеющий контекстное значение (Boudreau & Ramstad, 2002).

Концепция знания как центрального явления социально-экономического взаимодействия позволяет обнаружить новые аспекты управления деятельностью отдельных работников и управления организациями в целом. Развивающаяся интерсубъектность и знания, выступающие как основное содержание взаимодействия, как факторы современного труда связаны с развитием телекоммуникационных технологий, составляющих технологическую основу любой деятельности. Компьютерные системы и технологии связи позволяют увеличить скорость практически любого процесса, сократить расстояния, визуализировать

сложные объекты анализа, совместить разнородные процессы, подключить к работе людей, которые в других условиях никогда бы не действовали вместе.

Современное общество знаний развивается как сетевое общество (Van Dijk, 2006), в котором информация (знание) свободно распространяется и создается, которое освобождается от иерархических форматов, сдерживающих взаимодействие и возможность формирования общего понимания в совместной деятельности. Согласно характеристике М. Кастельса (The network..., 2005), производительность труда и развитие связаны именно с информационной стороной развития экономики и сетевого общества, а новая экономика отдает предпочтение работникам интеллектуального (умственного) труда, в том числе – посредством внимания к значимости управленческой деятельности.

Пространство трудовой деятельности, структурно организованное как сеть (корпоративная, управленческая, кросс-функциональная, неформальная), определяется как пространство совместности (Marwell et al., 1988), в которых отношения и взаимодействие воспринимаются как самостоятельная ценность.

Сетевой характер и опосредованность телекоммуникационными технологиями создает возможности особых форм организации труда, придающих им гибкость, несвойственную организации труда XX века. Эти особенности отражены в феноменах удаленной работы и удаленного управления. Несмотря на удобство такой формы организации труда, по данным Американского агентства управления персоналом², основными препятствиями для ее развития являются: культурное противодействие и препятствия со стороны менеджмента организаций, проблемы безопасности, статус в организации, в частности – невозможность участия в очных организационных мероприятиях. Новые формы организации совместной деятельности (удаленность, телекоммуникационная опосредованность) по-новому ставят вопросы о направленности контроля и формах самоконтроля как компонентов профессиональной деятельности и как задач управленческой деятельности.

Как указывают М. Фракас и Л. Тьёрек (Farkas & Török, 2011), новые условия требуют нового управленческого подхода, содержание управленческих ролей и функций претерпевает изменения, и следует ожидать появления новых ролей и функций, которые будут ответом на развитие особых форм организационного поведения в эпоху виртуализации и глобализации. Параллельно с этим актуализируется проблема высокой стрессогенности управленческой деятельности – в частности, от того, что в реальности ее структура и реализация далеки от рациональных построений, в ней присутствует большая неопределенность вследствие того, что инструменты этой деятельности не всегда заранее определены

² Wells K., Givens V. Telework Status Report -2013 / K. Wells, V. Givens // [Электронный ресурс]. URL: <http://lmrcouncil.gov/meetings/handouts/2013%20Telework%20Report%20Presentation.pdf> (дата обращения: 11.09.2015).

(«непрописанность» регламентаций (Журавлев & Нестик, 2010)), что приводит к размыванию представлений о границах управленческой деятельности в конкретной ситуации.

Перечисленные выше условия приводят к тому, что основным критерием организации совместной деятельности выступают не цели (которые могут различаться у разных субъектов), а ценности. Они оказываются в центре проблем организации труда, управленческой деятельности и представлений о сущности экономических отношений. Именно поэтому новые условия труда усиливают тренд перехода к экономике устойчивых социальных связей, перехода от индустриальной ориентации к ориентации, утверждающей ценности в качестве ключевой характеристики современной управленческой деятельности. Этот ярко выраженный аксиологический модус определен вниманием к ценностям как смыслообразующим основаниям управления и отношением к современной ситуации не как к критическим обстоятельствам (негативная коннотация), а как к «новым условиям» (Наумов, 2009) или новым возможностям.

Представленный выше анализ общекультурных, технологических и социальных изменений позволяет сформулировать гипотезу о развитии новых форм управленческой деятельности, связанных с актуальными условиями ее реализации (совместность, виртуальность, сетевая организация, гибкость), являющимися ответами на вызовы времени. Ее подтверждением служит обнаружение новой феноменологии управленческой деятельности, связанной с особенностями деятельности организаций в современных условиях. Эти новые формы реализации управленческой деятельности можно назвать ее неклассическими формами, так как по существу они принципиально отличаются от характера классической управленческой деятельности решением основных управленческих задач и не в полной мере соответствуют принципам легитимации управления, определяемым менеджментом организации.

Первое отличие заключается в том, что управленческая функция и активная управленческая деятельность осуществляются не теми работниками, которые имеют формальные управленческие должности (руководителями), а другими лицами («анонимами» – (Kahai & Avolio, 2011)); также отмечается, что работники, занимающие руководящие должности, расширяют границы своего управленческого влияния. Данная феноменология описывается с позиций различных научных подходов с использованием методологического аппарата, принадлежащего разным наукам. Тем не менее, речь идет об одной и той же группе феноменов «негласного управления».

Второе отличие неклассических форм управленческой деятельности от ее традиционных форм заключается в повышении роли неформальной коммуникации. Коммуникативный подход позволяет анализировать систему неформальной коммуникации и «обходного влияния». В организациях и в коммуникационном (сетевом) пространстве вокруг организации формируются

силы особого влияния на стратегические решения. К таким «силам влияния» Е. Съэстранд, Дж. Сандберг и М. Тюрстрап (*Invisible...*, 2002) отнесли светские беседы (неформальные разговоры, возникающие, в том числе, и в кругу семьи) и непризнанные официально темы и области управленческих решений, создающие особую динамику институализации решений, сформированных за пределами организаций и принадлежащих иным субъектам.

Третьим отличием неклассических форм управленческой деятельности является возможность прямого влияния на стратегию организации со стороны работников различных уровней посредством технологии «стратегической интервенции» (Hodgkinson & Sparrow, 2002), выраженной в способности работника оказать влияние на систему представлений о стратегически значимых обстоятельствах. Исследования характеристик управленческого влияния работников связано с формированием концепции стратегического дискурса (Maitlis & Sonenshein, 2010; Wooldridge at all, 2008), рассматриваемого как особый объект управления. Фактически, эти сотрудники выходят за пределы своего функционального пространства и своих полномочий, расширяют представление об объекте собственного управления и оказываются в неявной позиции, сходной по статусу с позицией руководителей высшего уровня. Они становятся «управляющими смыслами» в деятельности других людей, то есть осуществляют реальную управленческую деятельность, организуя других работников на реализацию значимых для организации целей. Интервенции, описанные авторами соответствующих исследований, оказываются прямыми следствиями сетевой организации коммуникации и сосредоточенности управленческой деятельности в «управленческом познании» – формировании знаний о конкурентной среде, организационных возможностях и способах решения проблем. Основу подобных интервенций составляет совместная трудовая практика, а механизмом является механизм «серии успешных диалогов» или «стратегических бесед». Диалоги рассматриваются как форма совместной деятельности, в ходе которых изменяются представления и принимаются решения. Важным механизмом стратегического диалога является управление противодействием и напряжением, и именно те работники, которые владеют этим механизмом, вносят решающий вклад в управление организацией и деятельностью других работников.

Четвертым отличием неклассических форм управленческой деятельности является повышенная готовность руководителей высшего уровня управления полагаться на позицию, сформированную на нижележащих уровнях. У. Ши и его коллеги (Shi at all, 2009) обнаружили, что современные организации буквально начинены «структурными провалами», возникающими на пересечении формальных структур, субкультур и профессиональных функций. Это обстоятельство заставляет руководителей линейного и среднего уровня самостоятельно своими действиями ликвидировать эти разрывы «управленческого поля», а

руководители высшего уровня становятся чувствительными к «подсказкам снизу» при формировании и реализации решений.

Возможность использования рабочей коммуникации в формировании новых форм управленческой деятельности приводит к развитию ее особых вариантов реализации, одним из которых, несомненно, является разделяемое управление («shared leadership»³), используемое как механизм достижения успеха в совместной работе и повышения удовлетворенности от работы (Crevani at all, 2007). Концепция разделяемого управления представляет собой интегральный подход, объединяющий социально-психологические, социологические и экономические исследования.

Разделяемое управление – способность группы работников, оказавшейся перед необходимостью срочного реагирования на изменения ситуации, принимать самостоятельные решения и организовывать собственные действия, направленные на формирования результата. Часто подобные ситуации возникают в матричной организационной структуре, когда работники оказываются в ситуации удаленного управления или в составе виртуальных команд. Разделяемое управление является феноменом децентрализации системы организационного управления, когда полномочия и ответственность за выполнение задач в слабо структурированной среде передаются в зону линейного персонала с целью обеспечения гибкости, скорости реагирования на изменяющиеся условия с целью обеспечения конкурентоспособности организации, когда достигается групповой, общий результат. Разделяемое управление обеспечивает возможность децентрализованного взаимодействия, коллективного выполнения задач, развивает взаимную поддержку и рабочие навыки. М.Д. Коколовски (Koccolowski, 2010) считает, что организации только начинают извлекать выгоду из многих преимуществ такого подхода к развитию управленческой деятельности.

Концепция разделяемого управления, так же, как и концепция стратегического дискурса, базируется на идее разделяемого познания, в рамках которой субъект профессиональной деятельности воспринимается как субъект шеринга (распределения «потока понимания», по Г. Саломону (Salomon, 1997)). Шеринг оказывается центральным компонентом управленческой деятельности и имеет отношение ко всем субъектам управленческой деятельности в организации.

Концепция разделяемого познания рассматривает любую социальную систему (в том числе – организацию) как принципиально значимый контекст формирования знаний и представлений. Люди работают в командах, многие профессиональные задачи в принципе не предназначены для индивидуальных решений и самостоятельных действий. П.Л. Бергер и Т. Лакман

³ Название этой концепции сложно адекватно перевести на русский язык, так как понятие «shared» объединяет несколько смыслов: разделенное (в смысле – поделенное на части), разделяемое (в смысле совместной ответственности), распределенное (в смысле основания совместной ответственности), распространенное (в смысле – захватившее большое пространство, включающее многих людей).

(Berger & Luckman, 2011) полагают, что социальный контекст как общее поле понимания неизбежно формирует механизмы обмена и взаимодействия, а игнорирование этого контекста в управлении может привести к непоправимым разрушениям виртуального, но значимого для деятельности, пространства социального конструирования.

Наряду с разделимым управлением как новой формой реализации управленческой деятельности все чаще обсуждается вопрос о проактивной управленческой деятельности как индивидуальной форме развития управленческого труда. С позиций поведенческого подхода управленческое поведение описывается как проактивное или инициативное, как способность принимать ответственность за пределами установленных границ (Frese at all, 1996). Это не просто индивидуальная инициативность (Podsakoff at all, 2009), а добровольное ответственное действие (Vorman at all, 2001), способность создавать поддержку и оказывать помощь другим, способствовать эффективности деятельности других работников (Johnson, 2003).

М.А. Гриффин (Griffin at all, 2007) выделяет три уровня реализации проактивного управленческого поведения:

1. Проактивность на уровне организации как готовность поддерживать организационные начинания, как добровольная организационная приверженность;
2. Проактивность на уровне подразделения, способствующая повышению эффективности деятельности в зоне рабочих задач, как рабочая инициативность;
3. Проактивность на уровне индивидуальных функциональных обязанностей, способствующая росту эффективности решения задач в зоне регулярной формализованной ответственности (рационализация и инновации).

С точки зрения субъектно-деятельностного подхода характеристики проактивного поведения и развитие форм проактивной управленческой деятельности интерпретируются как развитие профессиональной и управленческой субъектности.

Субъектность рассматривается как онтологическое свойство человека (Леонтьев, 2010), проявляется в авторстве активной позиции (Батищев, 1989), пристрастном сценировании собственной деятельности (Осницкий, 2009). Субъектность рассматривается как высший уровень развития самосознания (Сацук, 2011).

Субъектные свойства отличают человека «самостоятельно творящего ситуацию» от человека «действующего в ситуации» (человек рассматривается как автор ситуации по М.М. Бахтину (Бахтин, 1994)). Основными признаками субъектности являются проявления надситуативной (неадаптивной) активности (Петровский, 1992) и сверхнормативного поведения (Немов, 1995). Эти характеристики указывают на функциональный смысл субъектности («интеграл

функциональных возможностей» (Барабанщikov, 2002)), заключающийся в постоянном выходе за пределы заданности (объективной и субъективной, внешней и внутренней), свободном выходе за границы предустановленного.

Таким образом, субъектность выступает как основание управленческой проактивности, развивающей управленческую деятельность на индивидуальном уровне субъекта профессионального труда. Субъектность в рамках данного подхода интерпретируется как мера: мера включенности человека в деятельность (Осницкий, 2009), мера продуктивной самостоятельности (Селиванова, 2010), мера преодоления разрыва между возможным и сущим (Селезнева, 2012), в целом как актуальная (динамичная) мера активного влияния на внешние и внутренние процессы (Леонтьев, 2010) или мера активности (Волочков, 2010).

Перечисленные особенности современных форм управленческой деятельности позволяют сделать вывод о том, что стратегическое и ситуационное управленческое влияние работников, занимающих различные организационные позиции, реализуется во всех направлениях – в адрес подчиненных (если они имеются), коллег одного управленческого уровня и руководителей высшего уровня, что изменяет представление об управленческой иерархии как инструменте организации управленческой деятельности.

Представленный выше обзор позволяет сделать вывод о том, что современные (неклассические) формы управленческой деятельности связаны с включением в нее субъектов труда, обладающих различными организационно-управленческими статусами, повышением роли коммуникации (в том числе – неформальной, сетевой), особым характером воздействия на других людей (смысловое воздействие), что существенно изменяет механизм реализации управленческого воздействия – от иерархически-легитимированного (институционально-организованного) к совместному проактивно-регулируемому (функционально-самоорганизующемуся). Современная управленческая деятельность – это трансляция смыслов, продвигаемых по свободно организованным сетям, формирующим пространство управления, это – конкуренция за внимание к своей модели представлений об окружающей реальности, в которой одновременно участвуют многие. Субъект управленческого труда в этом контексте должен рассматриваться не как действующий в управленческой ситуации, а как творящий управленческую среду и изменяющий управленческий контекст.

«Стратегические интервенции», «разделяемое управление», «проактивная позиция» оказываются особыми, неклассическими формами реализации управленческой деятельности, направленной на развитие совместного понимания, решения проблем и организации деятельности других людей по достижению организационного результата. Для того чтобы они были реализованы, субъекты этих видов деятельности должны обладать навыками развития стратегического дискурса, способностью формировать видение будущего в

ситуации неопределенности, острой реакцией на малые изменения и волей преодоления стереотипов. Также важно, что эти навыки должны быть не просто реализованы в индивидуальной деятельности, а распространены среди участников совместной деятельности, чему способствует активный обмен знаниями (шеринг) и взаимная поддержка. Развитие управленческой проактивности как нового качества деятельности работников, как замещающих управленческие должности, так и нет, связано с появлением в их деятельности таких характеристик как креативность (Le Loarne, 2005), импровизация (Ryle, 1979; Lewis & Lovatt, 2013) и интуитивность (Leybourne & Sadler-Smith, 2006). Эти характеристики рассматриваются как наиболее желательные для работников современных организаций, вне зависимости от их профессиональной принадлежности и формального организационного статуса.

Перечисленные выше требования к субъекту управленческого труда тесно связаны к требованиям к управленческим решениям и их реализации, отраженным в современных исследованиях. Эти требования заключены в характеристиках концептуальности (Kunc & Morecroft, 2010) как способности формировать понимание и новое знание и распространять его, контекстности (Kutz, 2011) как умения реагировать на изменения рабочей ситуации и быть чувствительным к требованиям момента, ориентацией на развитие других как условием развития совместной деятельности (Trinka, 2005).

Проведенный анализ позволяет обнаружить источники возникновения и развития неклассических форм управленческой деятельности, заключающиеся в активном ответе субъектов труда на систему требований к современному труду. Эта система требований носит ярко выраженный функциональный характер (рис. 2).

Неклассические формы управленческой деятельности осуществляются субъектами труда, которые получили наименование «стратегических сотрудников» у Б. Беккера и М. Хъзлида (Becker & Huselid, 2010), «стратегических субъектов» у В.Е. Лепского (Лепский, 2002), по свойствам своей активности они соответствуют «новым служащим» П. Друкера (Drucker, 2001) или «стратегическим лидерам» и «стратегическим менеджерам» И. Ансоффа (Ансофф, 2009). К этой категории относятся активные руководители, осуществляющие управленческую деятельность в соответствии с актуальными требованиями в зоне своих функциональных обязанностей; проактивные руководители, чья управленческая деятельность распространяется за пределы функциональных должностных границ; проактивные работники, которые не обладают формальным управленческим статусом, не имеют подчиненных, но реализуют управленческую деятельность неклассического типа. Совокупность указанных субъектов труда можно назвать стратегическими кадрами организации или стратегическим персоналом.

Б. Беккер и М. Хъзлид (Becker & Huselid, 2010) полагают, что обнаружение стратегических кадров в организации и их поддержка является основным

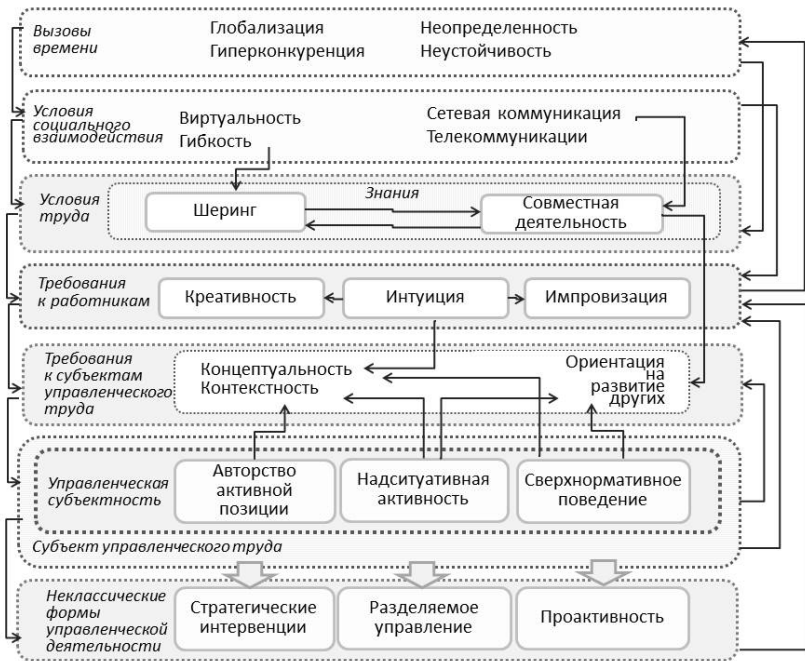


Рис. 2. Неклассические формы управленческой деятельности как ответ субъекта труда на современную систему требований к труду

направлением деятельности современной системы управления персоналом и создает основание для ее превращения в стратегического партнера бизнеса, в самостоятельную производящую силу (Ulrich, 1997). Основным экономический смысл выделения категории стратегических кадров заключается в том, что именно они должны стать объектом основных инвестиций (Huselid & Becker, 2011). Стратегические возможности этих работников, их влияние на деятельность организации обусловлены тем, что они свободно и самостоятельно переформируют свою деятельность из профильно-профессиональной в управленческую, становясь субъектами управленческого труда.

Итак, результат исследования неклассических форм управленческой деятельности с позиций социально-психологического, коммуникативного, дискурсивного, интегративного, поведенческого, субъектно-деятельностного подходов, анализ условий, способствующих формированию и реализации новых видов и форм управленческой деятельности, позволяет утверждать факт сосуществования классических и проактивных форм управленческой деятельности, что создает ряд методологических и методических проблем в деятельности системы управления персоналом.

Существование классической и проактивной форм управленческой деятельности в организациях предполагает их сложное взаимоотношение как отношение между легитимным (институционализированным) управленческим трудом и проактивными (функциональными) формами управленческой деятельности. Они вступают в конкуренцию, носящую как неявный (содержательный), так и явный (организационный) характер (табл. 1).

Таблица 1. Отличия проактивной управленческой деятельности от управленческого труда

Критерии различия	Проактивная управленческая деятельность	Управленческая деятельность как управленческий труд
Должностная регламентация	Отсутствует	Регламентирована штатным расписанием
Статус подчиненных	Не определен	Регламентирован организационной структурой
Действия подчиненных	Добровольный характер	Нормативный характер (исполнение распоряжений)
Управленческий инструментарий	Не определен	Регламентирован локальными нормативными актами
Время исполнения управленческой функции	Не определено	Определено регламентами
Объект управления	Не определен, избирается самостоятельно	Задан функциональной структурой организации
Цель управления	Не определена, избирается самостоятельно	Задана стратегическими и тактическими задачами в соответствии с функциональной структурой организации
Ответственность	Не определена	Регламентирована должностной инструкцией
Оплата труда	В соответствии с нормами оплаты функционального труда	В соответствии с нормами оплаты управленческого труда
Оценка результатов	Не регламентирована	Формализована
Статус результата	Общественная польза (благо)	
Статус деятельности	Не определен	Управленческий труд

Проактивная управленческая деятельность выходит за пределы функциональных должностных границ, не регламентирована, строится на началах добровольного участия. Также следует отметить, что проактивная управленческая деятельность может сопровождаться смещением объекта и предмета управления, которые избираются субъектом труда самостоятельно, что не позволяет использовать существующие в организации критерии, инструменты и технологии, используемые для оценки управленческого труда (как институции) для определения результата проактивной управленческой деятельности (как функции). Оказавшись за пределами институционализации, проактивная управленческая деятельность, тем не менее, оказывает существенное влияние на результаты деятельности подразделений и организаций, и тем самым вносит собой нерелексируемый фактор эффективности.

Затруднения в адекватной оценке результатов проактивной управленческой деятельности составляет проблему не только для системы управления организацией, но и для самих субъектов этой деятельности. Они могут оказаться отлученными от положительных эффектов собственной результативности (Hodgkinson & Sparrow, 2002), в том числе – связанных с системой оплаты управленческого труда и продвижения. Неявный или не регламентированный характер проактивной управленческой деятельности создает эффект ее несовпадения с характеристиками управленческого труда, отражая противоречие институциональных и функциональных характеристик конкретных форм управленческой деятельности.

Указанное противоречие должно быть преодолено за счет содержательных и технологических трансформаций систем управления персоналом, направленность которых Э. Лоулер (Lawler, 1993) определяет как переход от «job-based» модели («на основании должностной инструкции») к «skill-based» модели («на основании навыков»), что требует изменений не только в области технологий управления персоналом, но и в области ее идеологии.

Преобразование проактивной управленческой деятельности в управленческий труд с наделением ее всеми характеристиками и атрибутами управленческого труда выступает как важная задача системы управления персоналом. Эта задача состоит в институционализации и легитимации проактивной управленческой деятельности за счет создания определенных условий. К этим условиям относятся:

1. Идеологические условия. Формирование представлений о проактивной управленческой деятельности как организационной ценности, развитие мер ее пропаганды как позитивной формы труда, создание системы организационной фиксации успехов ее реализации. Развитие ценности проактивного управленческого поведения на уровне организационной культуры должно быть направлено на создание представлений об особом запросе со стороны организации к реализации этой формы поведения персонала.

2. Организационные условия. Создание возможностей реализации проактивной управленческой деятельности за счет развития форм организации труда, создания рабочих групп, формирования проектных команд, децентрализации системы управления. Создание инструментов и технологий мониторинга и оценки проактивного управленческого поведения с целью формирования системы его развития. Формирование программ обучения навыкам проактивного управленческого поведения.

3. Экономические условия. Формирование системы активизации и стимулирования проактивной управленческой деятельности, развивающей ее мотивацию, способствующей росту удовлетворенности персонала, создание справедливой системы оплаты управленческих усилий работников организаций. Устранение дисбаланса в системе компенсаций в области оплаты труда работников, относящихся к разным категориям персонала, в случае исполнения ими управленческой деятельности, сходной по структуре, интенсивности и продолжительности.

4. Стратегические условия. Формирование системы оценки результативности рабочих групп, проектных команд, виртуальных команд, временных объединений работников, с использованием критериев оценки управленческой результативности. Создание организационных инструментов и технологий придания результатам проактивной управленческой деятельности статуса, соответствующего уровню влияния этих результатов на реализацию стратегии организации и получение конкретных экономических результатов. Признание авторского характера результатов, полученных в ходе реализации проактивной управленческой деятельности. Включение добровольно полученных результатов в систему менеджмента организации.

Представленный выше анализ показывает, что объем управления увеличивается, управленческая деятельность становится деинституализированной, включая в свое пространство все большее число субъектов управленческой деятельности – стратегических работников.

Проанализированные выше существенные изменения характера управленческой деятельности меняют представления об источниках развития управленческого труда и, соответственно, о возможностях его использования в качестве особого организационного ресурса. Характеристики ресурсов современных социально-экономических систем все чаще ассоциируются с понятием «потенциал», поэтому необходимо ответить на вопрос о том, можно ли считать неклассические формы управленческой деятельности реальным потенциалом развития системы управления организацией, и что стоит за понятием «управленческий потенциал», активно используемым в современной теории экономики труда и практике управления персоналом организаций. С этой целью необходимо рассмотреть современные трактовки понятия «потенциал» в экономике труда и проанализировать представления об управленческом потенциале, используемом в современных экономических исследованиях.

Глава 2

Потенциал субъектов труда: источник развития функциональности

2.1. Потенциал субъектов труда: ответ на запрос социально-экономической системы

Проблемы исследования управленческой деятельности, ее характеристик, предикторов, показателей результативности и эффективности, форм реализации неразрывно связаны с развитием новой парадигмы в области социально-экономического знания, экономики труда и управления персоналом. Как отмечает Ю.Н. Попов (Попов, 2009), необходимо искать и находить новые подходы, термины, концепции, адекватно отображающие систему эволюции социально-трудовых отношений и их актуальное состояние.

Новая социально-экономическая парадигма определена развитием концепций человеческих ресурсов, человеческого капитала и человеческого потенциала, которые, в свою очередь, выступают как содержательные варианты развития единого ресурсного подхода. С точки зрения теории управления персоналом эти концепции рассматриваются как последовательные этапы развития этой теории (Кибанов, 2014). Понятия «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» являются социально-экономическими категориями, введение которых отражает одновременно смену научной парадигмы в области экономических наук, ее гуманитарное смещение и поступательное применение экономического подхода к вопросам человеческого поведения и развития социальной сферы.

Человеческий капитал рассматривается как отражение структуры потребностей, удовлетворяемых через развитие человека, как производительные способности, дарования и знания, совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, владение имеющимися знаниями, как область дифференцированных инвестиций, мера эффективности развития страны или территории, как показатель эффективности деятельности предприятия, как основания формирования достойного труда. В современных социально-экономических исследованиях человеческий капитал – это совокупность свойств и характеристик, имманентных конкретному человеку (обществу) и неотторжимых от него, которые общество готово не только признавать как ценность, но и использовать в соответствии с их содержанием в процессе общественного воспроизводства. Любые подходы и методы описания или исчисления человеческого капитала свидетельствуют не столько о качествах человека (группы, страта, населения, общества), сколько о готовности общества к первостепенному использованию именно этих качеств в процессе воспроизводства. Следовательно, человеческий капитал – это значимый ресурс социально-экономической системы в пределах самоосознания этой системы, задающего границы и содержание человеческого капитала не только как социально-экономической категории, но и как реального экономического ресурса.

Рассмотрение человеческих ресурсов как капитала (самовозрастаемого, накапливаемого ресурса как фактора производства) с неизбежностью поста-

вило вопрос о возможностях не столько использования этого ресурса, сколько его воспроизводства в целом. Поиск ответов привел к введению в социально-экономический дискурс понятия «потенциал».

Понятие «потенциал», в отличие от понятия «капитал», относится к разряду естественнонаучных понятий. Его экспансия в область гуманитарных наук стала ответом на потребность описывать сложные динамичные явления, не имеющие прямой референции в материальной реальности. Применение понятия «потенциал» отражает общественное признание особого статуса его обладателя, заключающегося в способности к самостоятельному распоряжению собственными характеристиками, свойствами и качествами, признаваемыми как общественно значимые ценности. Человеческий потенциал – это имманентное свойство человека или социальной системы, выражающееся в способности к самовоспроизводству свойств и качеств, их интеграции, раскрытию, адаптации, совершенствованию и использованию как ресурса деятельности в широком ее понимании. Подходы к измерению и оценке человеческого потенциала свидетельствуют о готовности общества в целом и конкретной социально-экономической системы в частности признавать наличие у субъекта (группы, страта, сообщества) этой способности, оценивать ее позитивную динамику и создавать для этой динамики все условия.

Развитие категорий «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» расширило представления о человеческих ресурсах социально-экономических систем. В настоящее время понятие «человеческие ресурсы» является социально-экономической категорией, отражающей особые ресурсы социально-экономической системы, имеющие общественно-значимую ценность, выступающие в качестве ключевого фактора развития общественного воспроизводства, создания материальных и духовных благ, повышения качества жизни.

Как социально-экономические категории понятия «человеческий капитал», «человеческий потенциал», «человеческие ресурсы» не тождественны, характеризуют различные горизонты рассмотрения соотношения человеческих способностей и потребностей социально-экономических систем, несмотря на близость смыслов этих понятий. Эти понятия имеют разный концептуальный генез, но используются параллельно, так как отражают разные стороны одного явления – человека как ядра социально-экономических процессов, как центра социально-экономических систем. Применение данных понятий носит аксиологический категориальный характер «зонтичных понятий» или метафор и каждый раз требует точного определения в случае, если они используются в экономическом контексте, где ложатся в основание методологии, приводящей к конкретным расчетам. В этом смысле принципиальную методологическую основу составляет проблема целей социально-экономической системы, формулируемых как цели развития, которые и являются основанием выделения компонентов человеческого капитала и человеческого потенциала.

О.И. Генисаретский и его коллеги (Генисаретский и др., 1996) настаивают на том, что структурно-содержательные характеристики человеческого потенциала связаны с необходимостью адаптации человека к изменяющимся условиям нестабильной социокультурной среды, следовательно, потенциал – адаптационный ресурс, а его характеристики определяют качество адаптации и ее направленность. Современные авторы утверждают, что потенциал – характеристика способности субъекта действовать в объективных ограничениях. Потенциал – это субъектная способность переустановления границ (Чуйкин, 2011), что не всегда оказывается выполнимым. А.Б. Докторович (Докторович, 2006) в этой связи отмечает, что человеческий потенциал может быть заблокирован и не выступать источником экономического роста, что связывает явление «человеческий потенциал» с условиями его реализации. Это обстоятельство приводит к дополнительным вопросам экономической оценки человеческого потенциала, так как его содержание не может быть выражено только в стоимостных показателях. Человеческий потенциал – это «пространство вероятностно задаваемых возможностей» (Шепелев, 2012) как в масштабах социально-экономической системы, так и в масштабах отдельного человека.

Методологически понятие «человеческий потенциал» противостоит понятию «человеческий фактор», введенному полвека назад Д. МакКормиком (McCormick & Sanders, 1993) для описания системы «человек–техника». Материально-объектное и функционально-потребительское отношение к человеку середины XX века поступательно сменяется пониманием его возможностей и способностей преодоления препятствий, формулируемых объективной реальностью.

Итак, применение понятия «человеческий потенциал» в современной социально-экономической литературе и анализ его раскрытия в социально-экономических исследованиях позволяет сделать общие выводы об основных аспектах характеристики человеческого потенциала. К ним относятся следующие:

1. Человеческий потенциал является противоположностью человеческого фактора как компонента модели социально-экономических систем. Человеческий потенциал выступает как качественная адаптивная характеристика живой динамичной системы. Основной особенностью этого подхода является признание человеческого потенциала самовосполняющимся и саморазвивающимся явлением в противоположность представлениям об исчерпаемости потенциала неживых систем;

2. Человеческий потенциал – это возможность развития в объективных границах и переопределение этих границ посредством активного самоосуществления человеческих способностей;

3. Смысл понятия «человеческий потенциал» раскрывается только в структурно-содержательном (качественном) плане и не может быть однозначно выражен числом (объемом, размером, уровнем и пр.);

4. Характеристики человеческого потенциала определяются целенаправленно, выявление содержания и измерений потенциала связано с целью применения потенциала как ресурса социально-экономической системы (использования, сохранения, консервации, блокирования, развития), а также – потребностями, задачами, навыками, возможностями субъекта, его определяющего;

5. Объективное содержание человеческого потенциала может быть проигнорировано социально-экономической системой.

Анализ подходов к раскрытию понятия «человеческий потенциал», позволяя дать следующее определение. Человеческий потенциал – это интегральная адаптационная характеристика человека (группы людей, сообщества, общества), способствующая осуществлению и развитию любых форм деятельности, являющаяся воплощением онтологической сущности человека, заключающейся в самоосуществлении, самораскрытии и саморазвитии человеческих ресурсов. Человеческий потенциал определяет возможность развития форм деятельности, выделяемых (институционализируемых) социально-экономической системой как значимые для нее и, тем самым, становится ресурсом социально-экономических систем в достижении их целей посредством использования результатов деятельности субъектов труда. Человеческий потенциал должен расцениваться как динамично изменяемый диапазон деятельностных возможностей человека, то есть – как его функциональный ресурс, адаптируемый к условиям деятельности.

С точки зрения экономики труда важно рассмотреть характеристики человеческого потенциала, используемые в системе управления персоналом и отраженные в понятиях «трудовой потенциал», «кадровый потенциал» и «потенциал персонала». Необходимость уточнения данных категорий обусловлена тем, что реалии, описываемые с их помощью, расцениваются как направления организационного инвестирования. Данный локус рассмотрения предполагает раскрытие содержания человеческого потенциала через анализ разных форм деятельности, использование различных методов экономики труда, раскрытие специфических условий реализации потенциала и через необходимость уточнения его границ. Эта возможность связана с выделением нескольких модусов исследования человеческого потенциала: социально-экономического, социально-демографического, социокультурного, деятельностного.

Рассмотрение вопросов, связанных с определением трудового и кадрового потенциала, важно с точки зрения ответа на вопрос – в какой мере социально-экономическая система может располагать потенциалом человека как субъекта труда в качестве собственного ресурса и какие компоненты этого ресурса аккумулированы в понятиях «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал»?

Экономика труда рассматривает человека как работника, соответственно, при определении структуры индивидуального потенциала в этом случае необ-

ходимо рассмотреть основные формы реализации этого потенциала в труде. Различные авторы выделяют разные типы потенциала работника, представленные самостоятельными классами характеристик.

Принято считать, что основу потенциала человека как работника составляет его личностный потенциал, интегрирующий комплекс свойств и качеств личности – от психофизиологических до системы ценностей. Личностный потенциал представляет собой индивидуальное проявление человеческого потенциала, он не только принадлежит субъекту, но и является результатом его саморазвития, находится в его полном распоряжении. Для того чтобы личностный потенциал стал компонентом системы социально-трудовых отношений, он должен быть преобразован в потенциал трудовой деятельности.

Потенциал трудовой деятельности как потенциал субъекта труда является одним из воплощений деятельностного потенциала (наравне с потенциалом творчества, потенциалом общения или обучения), обеспечивающего возможность осуществления субъектом конкретной деятельности. Деятельностный потенциал может быть рассмотрен как уровневая система.

На первом уровне располагаются параметры витального потенциала (здоровье, возраст, образ жизни), определяемого психофизиологическими задатками, развиваемыми и поддерживаемыми благодаря воспитанию, поддержанию здоровья, режиму труда и отдыха, формам отдыха и восстановления и тому подобными факторами. Витальный потенциал обеспечивает трудоспособность субъекта труда и его актуальную (ситуативную) работоспособность.

Второй уровень определяется параметрами социального потенциала. Он включает в себя социокультурные стандарты и традиции, которым следует человек, его способностью формировать и поддерживать отношения, включаться в социальные институты и использовать ресурс членства в различных сообществах. Социальный потенциал определяет степень социализации, способность к адаптации в условиях кризиса, характер трудовых установок.

Третий уровень характеристик определен параметрами профессионального потенциала, который выражает способности работника трудиться в широком спектре трудовых постов в рамках профессии как особого вида трудовой активности, предполагающей образование, опыт и определенный набор навыков. Профессиональный потенциал обеспечивает устойчивость работника на рынке труда, создает базу его карьерных перспектив.

Таким образом, потенциал работника как субъекта труда представляет собой деятельностный потенциал, рассматриваемый как интеграл потенциалов работника, воплощенный в его личностном потенциале, компоненты которого выделяются в зависимости от целей рассмотрения и использования этого потенциала в трудовой деятельности. Потенциал работника является обобщающей характеристикой диапазона его возможностей по осуществлению трудовой деятельности, целенаправленно определяемых в соответствии

с функциональными, стратегическими, институциональными требованиями к этой деятельности со стороны социально-экономической системы.

Для того чтобы характеристики работника как субъекта социально-трудовых отношений стали характеристиками социально-экономической системы, ее ресурсом, необходимо их преобразование в кадровый и трудовой потенциал. В отличие от личностного и деятельностного потенциала, характеризующих субъекта, кадровый и трудовой потенциал характеризуют социально-экономическую систему, а их структура и параметры определяются ею как владельцем, распорядителем и бенефициаром соответствующего потенциала. Нетождественность человеческого потенциала как потенциала субъекта и потенциала социально-экономической системы, в которой субъект труда является компонентом, создает сложную систему взаимосвязей потенциалов субъекта труда, рассматриваемых в социально-экономических исследованиях.

Личностный потенциал субъекта труда рассматривается в рамках психологии, деятельностный потенциал является предметом междисциплинарных исследований, а характеристики субъекта как работника и механизмы их преобразования в трудовой и кадровый потенциал – областью рассмотрения экономики труда. Следует признать, что в теории и практике экономики труда, несмотря на то, что вопросам трудового и кадрового потенциала посвящено множество исследований, отсутствует единство в трактовках этих понятий и явлений, стоящих за ними. В целом трудовой потенциал рассматривается через соотношение трудовых функций и способностей к их реализации, операционализированных в различных категориях: характеристиках работников, характеристиках их труда, характеристиках результатов труда.

Определение кадрового потенциала не столь однозначно, так как невозможно определить единый подход к его трактовке. Основная особенность определения кадрового потенциала заключается в однозначной связи понятия «кадровый потенциал» и институциональных (формальных) требований к субъектам труда как работникам (возраст, образование, уровень квалификации). «Точкой отсчета» в определении кадрового потенциала выступает структура должностей, различающаяся в разных организациях (и более крупных экономических системах – отраслях экономики), и система должностных характеристик. Следовательно, адекватный способ трактовки кадрового потенциала связан с применением институционального подхода, рассматривающего соотношение формальных характеристик работников и функциональных задач должностей.

Нетождественность трудового и кадрового потенциалов выражается в том, что понятие «трудовой потенциал» применимо как к отдельному работнику, так и к категориям работников, обществу в целом. Трудовой потенциал отражает функциональную способность работника или совокупности работников к производительному труду. Кадровый потенциал – категория, применимая только к социально-экономическим системам (предприятию, отрасли, региональной

экономике), соответственно, кадровый потенциал как характеристика может отражать только свойства конкретной социально-экономической системы. Как свойство социально-экономической системы кадровый потенциал выражается в категориях компонентов этой системы. Чаще всего кадровый потенциал трактуется как совокупность работников, занимающих определенные должности (или предназначенные к этому), наделяемых конкретными (формализованными) характеристиками, что на самом деле отражает соотношение институциональных требований к должностям и институциональных характеристик субъектов, замещающих эти должности. В целом соотношение видов потенциалов субъекта труда, рассматриваемого в социально-экономических исследованиях, представлено на рис. 3.

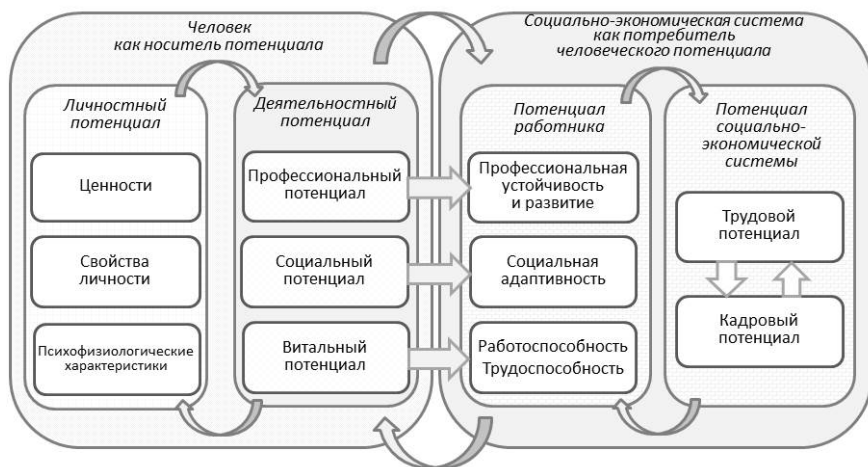


Рис. 3. Система потенциалов человека как субъекта труда

Представленный обзор показывает, что трудовой и кадровый потенциал представляют собой разные аспекты рассмотрения «потенциала в диспозиции», применительно к конкретным условиям или специфическим требованиям социально-экономической системы, поэтому их следует считать разными сторонами диспозиционного потенциала как ресурса ответа на запрос социально-экономической системы (рис. 4).

Рассмотрение организации как конкретной социально-экономической системы неизбежно приводит к необходимости определения потенциала персонала как компонента этой системы. Потенциал персонала организаций рассматривается как три различных, но связываемых феномена: как совокупность индивидуальных способностей работников (потенциал субъектов труда),

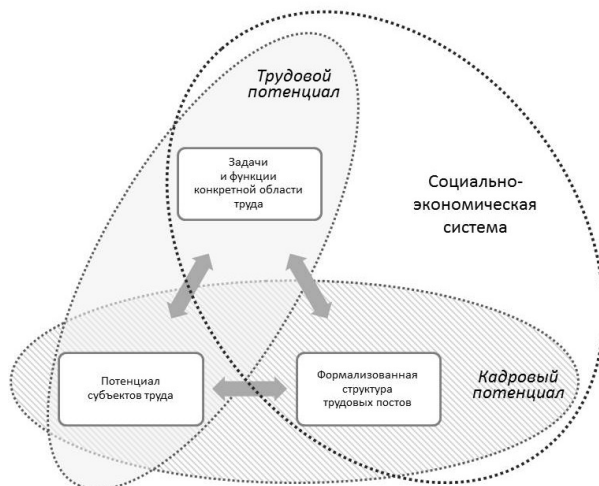


Рис. 4. Соотношение трудового и кадрового потенциалов как характеристик социально-экономической системы

как трудовой потенциал организации (ее функциональный ресурс) и как ее кадровый потенциал (институциональный ресурс).

Так как уже было отмечено, что понятие «человеческий потенциал» и его производные не относятся к классу аддитивных понятий, с точки зрения экономики труда нельзя считать, что потенциал персонала организации представляет собой сумму индивидуальных потенциалов работников. Соответственно, необходимо рассмотреть потенциал персонала с диспозиционной точки зрения – как реакцию персонала на запрос организации к определенным характеристикам труда, аккумулированный в структуре трудовых функций и институционализированный в характеристиках должностей. Соответственно, понятия «трудовой» и «кадровый» потенциал нуждаются в уточнении, так как имеет место как их расширительное, так и сужающее определение применительно к характеристикам потенциала персонала организаций.

Современные исследования потенциала персонала свидетельствуют о том, что наиболее востребованные структурные компоненты потенциала персонала выражены актуальными характеристиками труда: как общими, функциональными и профессиональными, так и специфическими, значимыми для организаций конкретного типа или труда работников, принадлежащих к особым категориям работников. Востребованность выражается в выделении разных сторон (или разновидностей) требуемого для организации потенциала работников –

профессионального, интеллектуального, инновационного¹, менеджерского потенциала персонала. Выделение этих структурных компонентов выступает как запрос системы управления персоналом, ориентированной на стратегическое развитие организаций, на рост производительности труда и на повышение качества труда к персоналу как носителю деятельностного потенциала.

Потенциал персонала и потенциал работника – явления, не в полной мере совпадающие по своей структуре. Более того, потенциал совместной деятельности как важная сторона деятельностного потенциала персонала вообще не возможен как компонент индивидуального потенциала работника. Тем самым подтверждается ранее выдвинутое положение о неаддитивности потенциала как объекта анализа и оценки, что формирует дополнительные задачи в области экономики труда относительно измерений трудового и кадрового потенциалов. Синергетика потенциала персонала может как мультиплицировать, усиливать компоненты персонала работников, так и оставлять их не востребованными и не выявленными.

Потенциал персонала – совокупное представление системы управления персоналом о диапазоне качеств работников, которые могут быть применены в системе социально-трудовых отношений как ресурс социально-экономической системы. При этом в качестве трудового потенциала систему управления персоналом интересуют характеристики, способствующие росту производительности труда персонала как совокупного субъекта труда, а в качестве кадрового потенциала – характеристики, способствующие институциональному соответствию характеристик работников структуре требований должностей. Следовательно, трудовой потенциал связан с потенциалом работников как субъектов труда, а кадровый потенциал – с потенциалом работников как субъектов социально-трудовых отношений.

Потенциал персонала организаций как явление обладает двойственной динамикой, опосредованной действиями двух разнородных факторов: компонентами потенциала работников с одной стороны и структурой запроса системы управления персоналом с другой стороны. Исследования показывают, что потенциал персонала организаций может как соответствовать этому запросу, так и нет: потенциал и запрос могут находиться в некомплементарных отношениях, потенциал может быть объемнее и структурно разнообразнее, оказаться в резерве как особый запас, быть функционально не настроенным на специфику запроса, быть недостаточно развернутым относительно организационной потребности. Эти обстоятельства позволяют говорить об актуальном (точнее – востребованном) потенциале персонала как ресурсе социально-экономической системы на фоне его не актуализированных компонентов.

¹ Точнее называть этот потенциал, равно как и тип деятельности, сопряжённой с ним, инновативным. Понятие «инновационный» имеет смысл «новый, ранее не существовавший» (по аналогии с «революционный»). «Инновативный» – это «направленный на создание и поддержание инноваций».

Различия в представлениях о потенциале персонала как трудовом и кадровом потенциалах организации связаны с различиями целей и задач организации как социально-экономической системы относительно определения потенциала персонала и его применения.

Трудовой потенциал персонала – средство достижения стратегических целей организации. Так как организации действуют в нестабильных условиях, адаптационные возможности, заключенные в потенциале персонала, выступают как ресурс достижения организационных целей за счет развития гибкости и возможностей оперативного реагирования на изменения. Трудовой потенциал персонала организации – социально-экономическая характеристика организации, которая отражается в системе тех характеристик работников и их труда (свойств, качеств, параметров труда – индивидуального и совместного), которые применяются в конкретной организации с целью использования этих характеристик как ресурса трудовой деятельности работников и персонала как целого. Трудовой потенциал персонала организации – оцененный системой управления персоналом диапазон свойств персонала как целостной системы, обеспечивающих производительный труд, выраженных через измерения совокупности свойств и качеств индивидуальной и совместной деятельности, выступающих как ключевой фактор труда, используемый системой управления организации как деятельностный ресурс достижения организационных целей.

Кадровый потенциал персонала – ресурс стабилизации организации как агента рынка труда, позволяющий замещать вакансии внутренними кандидатами, использовать механизм развития карьеры для стабилизации состава персонала, прогнозировать инвестиции в развитие персонала, повышать эффективность персонала как объекта управления. В отличие от трудового потенциала, ориентированного на раскрытие диапазона возможностей работников в труде, кадровый потенциал понимается как ресурс поддержания работоспособности самой социально-экономической системы как целого. Кадровый потенциал персонала организаций – системное качество, отражающее возможность персонала как особого субъекта социально-трудовых отношений сохранять свою целостность и способность развивать деятельность в условиях постоянных изменений (кадровая динамика, изменения организационной и функциональной структуры), возрастающей неопределенности и неустойчивости факторов социально-экономической среды и рассматривается как институциональный организационный ресурс.

Таким образом, рассмотрение понятия «потенциал» применительно к различным социально-экономическим объектам (социально-экономическая система, организация, персонал, работник) позволяет обнаружить как сходство критериев, характеризующих потенциал, так и различия, определяемые задачами выявления и применения потенциала субъектов труда как ресурса социально-экономической системы (табл. 2).

Таблица 2. Характеристика видов потенциала субъектов труда, выделяемых в социально-экономических системах

Вид потенциала	Содержание	Носитель потенциала	Область реализации потенциала	Принцип реализации потенциала
Человеческий потенциал	Диапазон врожденных и приобретенных свойств и качества человека (людей)	Человек как субъект социального бытия	Социокультурные системы	Преодоление ограничений среды, расширение возможностей самореализации
Деятельностный потенциал	Диапазон свойств и качеств, проявляющихся в деятельности, свойства и качества самой деятельности	Человек как субъект деятельности	Институциональные системы деятельности (труда, познания, общения, творчества, обучения и пр.)	Осуществление и развитие деятельности, создание социально значимого результата
Трудовой потенциал работника	Диапазон свойств и качеств работников, проявляющихся в трудовой деятельности = функциональный ресурс	Субъект деятельности как работник	Социально-экономические системы	Развитие производительности, качества и эффективности труда
Трудовой потенциал персонала организации		Персонал как объект управления	Организация	
Кадровый потенциал социально-экономической системы	Диапазон свойства качеств работников, проявляющихся в социально-трудовых отношениях = институциональный ресурс	Совокупность институциональных качеств работников, структурированная в соответствии с требованиями должностей	Социально-экономические системы	Развитие устойчивости социально-экономической системы
Кадровый потенциал персонала		Персонал как совокупность работников, структурированная в соответствии с требованиями должностей	Организация	Развитие устойчивости персонала как ресурса организации

Исходя из характеристик потенциала персонала организаций, он не может анализироваться вне деятельности службы управления персоналом, в отрыве от характеристик организации, формирующей систему функциональных и институциональных требований. Именно деятельность по управлению персоналом

преобразует индивидуальный потенциал работников в потенциал персонала организации, превращая его в особый организационный ресурс достижения стратегических и тактических, экономических и социальных целей организации через артикуляцию запроса социально-экономической системы.

Общий подход к управлению потенциалом персонала, его дифференциация и структурирование посредством методов, технологий, алгоритмов, приемов и практик позволяет выделить несколько факторов, которые оказывают влияние на то, как система управления персоналом представляет себе потенциал персонала, какие ее собственные характеристики оказывают существенное влияние на выделение компонентов потенциала персонала, как именно система управления персоналом определяет цели своей деятельности по отношению к потенциалу субъектов труда. К основным характеристикам системы управления персоналом, определяющим представление о потенциале персонала организации, следует отнести следующие компоненты:

- общая идеология управления персоналом, определяющая взгляд на персонал и модель человека, лежащая в основе системы управления персоналом;
- система технологий, используемых в управлении персоналом, их дифференцированность;
- целевая адекватность, способность системы управления персоналом организовать применение этих технологий, перевести их в инструменты, алгоритмы, методики, удобные для практического использования;
- способность интегрировать результаты, получаемые в разных направлениях работы с персоналом и данные, получаемые в системе мониторинга и оценки, в комплексные представления об актуальном и желательном состоянии потенциала персонала.

Также система управления персоналом актуализирует потенциал персонала организации через постановку стратегических задач, заключающихся в определении приоритетов, в необходимости выбора вектора: активизировать использование потенциала персонала, развивать потенциал в конкретном направлении, актуализировать ранее не использованные компоненты потенциала персонала или выбирать иные вектора его динамики.

Следовательно, потенциал персонала организации формируется и реорганизуется, изменяется и развивается как адаптационный ресурс, позволяющий персоналу одновременно соответствовать функциональным и институциональным требованиям организации, аккумулированным в виде ключевых запросов к трудовой деятельности – ее интеллектуальной наполненности, инновативности и профессионализму. Фактически, трудовой потенциал персонала – результат развития трудовых способностей и трудовых установок работников в условиях, созданных системой управления персоналом, а кадровый потенциал персонала – продукт деятельности системы управления персоналом как организационного

института. Они могут не совпадать по структуре, составу и свойствам, так как базируются на двух типах запросов к персоналу: запросе к характеристикам труда и запросе к характеристикам институционального соответствия формальным требованиям должностей. Задача системы управления персоналом – найти баланс трудового и кадрового потенциала персонала.

Потенциал персонала организации – системный адаптационный ресурс персонала, отражённый в диапазоне содержательных (профессиональных, социальных, психологических) характеристик, присущих персоналу как интегрированному субъекту трудовой деятельности, направленных на адаптацию деятельностных возможностей субъектов труда к требованиям достижения организационных целей в конкретных условиях организации труда посредством их актуализации, применения, преобразования и развития как ресурсов труда. Потенциал персонала организации является содержательным уточнением и конкретизацией представлений о человеческом потенциале как интегральном адаптационном качестве человеческих ресурсов применительно к трудовой деятельности в рамках организации как конкретной социально-экономической системы, действующей в специфических для нее условиях.

Потенциал персонала организации – социально-экономическая категория, отражающая предмет управления персоналом, а объективация, оценка, применение и развитие структурных компонентов потенциала персонала являются задачами системы управления персоналом, направленными на повышение производительности и качества труда и обеспечение развития труда как основы создания экономических результатов деятельности организации, реализации ее социальной миссии, и развития качества жизни работников. Потенциал персонала конкретной организации представляет собой динамическую самоорганизуемую систему, отраженную в изменяющемся диапазоне характеристик труда, его содержания и организации, и свойств субъектов труда, определенных системой управления персоналом организации как особо значимые для нее ресурсы трудовой деятельности.

Для объективации потенциала персонала конкретной организации, выявления компонентов его структуры и определения принципов и форм его использования, система управления персоналом организации должна решить несколько задач. Эти задачи можно обозначить как конкретизацию запроса системы управления персоналом в адрес потенциала персонала организации, как задачи объективации и операционализации потенциала персонала как предмета управления в системе управления персоналом организации (табл. 3).

Таким образом, потенциал персонала представляет собой предмет управления, центральную задачу системы управления персоналом организации. Этот предмет управления является сложной системой, включающей в себя различные компоненты, требующие самостоятельного рассмотрения. Наиболее

важным компонентом потенциала персонала с точки зрения его влияния на деятельность организации является управленческий потенциал персонала.

*Таблица 3. Объективация
потенциала персонала организации*

Тип задачи	Задача	Ограничения в выполнении задачи
Номинативная	Определение желательных характеристик (свойств, качеств) потенциала персонала	Содержательные и технологические условия труда как система требований к труду
Атрибутивная	Определение границ (диапазонов) характеристик потенциала и атрибуция объективных ограничений	Формализованные нормативы труда, неформализованные (рыночные) показатели эффективности труда
Стратегическая	Определение потребности изменения характеристик потенциала в ближайшем и отдаленном будущем	Возможности формирования конкурентного и технологического прогноза в области развития рынка труда и профильных рынков
Методическая	Определение критериев и индикаторов оценки характеристик потенциала с целью из мониторинга	Методологические и методические ограничения, технологические, организационные и административные возможности системы управления персоналом
Экономическая	Определение внешних критериев валидности выделенных характеристик потенциала и их различий на разных объектах мониторинга	Заданный экономический результат (производительность труда, качество труда, эффективность труда), данные сравнительных исследований по отрасли, региону, экономике в целом

2.2. Управленческий потенциал персонала: структурно-содержательная модель

Управленческий потенциал является традиционным объектом исследований отечественной экономики труда. Тем не менее, так же, как и в отношении потенциала персонала в целом, в исследованиях управленческого потенциала нет единства позиций.

Так как под управленческим потенциалом исследователи понимают различающиеся явления, представим несколько подходов к определению сущности управленческого потенциала, имея в виду, что компоненты различных подходов могут интегрироваться в одних и тех же исследованиях. Управленческий потенциал описывается как феномен социального взаимодействия; как компонент социально-экономической системы, системы деятельности или личности, что указывает на применение к рассмотрению этого явления принципов и исследовательских методов социологии, экономики, психологии, что не позво-

ляет соотнести разные взгляды по одному классификационному основанию. Поэтому применим контент-анализ определений понятия «управленческий потенциал», данных различными авторами, и выявим основной подход к этому определению на основании ключевого определяющего концепта. Таким способом можем выделить пять основных подходов.

Управленческий потенциал в рамках структурного подхода – наиболее распространенного в экономических исследованиях – рассматривается как структурный компонент потенциала предприятия (организации), как структурный компонент трудового потенциала персонала, как кадровый потенциал особой категории персонала, как структурный компонент личности. В рамках данного подхода определяются структурно-содержательные характеристики управленческого потенциала, факторы его реализации, в целом дается ответ на вопрос о том, что такое – управленческий потенциал, частью какой более общей системы он может быть представлен как ее компонент.

Функциональный подход, характерный для исследований в области менеджмента, позволяет обнаружить цели и задачи реализации управленческого потенциала, его функциональные проявления, к которым относятся: общие характеристики управляющей системы, способность субъекта управления к реализации управленческой деятельности, возможности персонала управления решать задачи управления, возможный объем управленческой деятельности, способности субъекта управления к интеграции и дезагрегированию ресурсов. Функциональный подход позволяет ответить на вопрос о том, в чем именно проявляется (воплощается) управленческий потенциал.

Инструментальный подход, свойственный междисциплинарным исследованиям управленческой деятельности, позволяет обнаружить, что управленческий потенциал это инструменты и субъектные возможности их использования: расширяющиеся возможности, способность к предвидению и предвосхищению, особая реакция на возмущения среды, возможности личности в решении задач менеджмента, возможность руководителя реализовать свои способности, основное орудие управленческого труда, совокупность стратегических подходов руководителя в работе с персоналом, система контроля инновационной деятельности предприятия. В любом случае речь идет о том, как управленческий потенциал используется в соответствующей деятельности, в каких инструментальных характеристиках субъекта деятельности он выражается.

Ресурсный подход представлен пониманием управленческого потенциала как ресурса социально-экономической системы, как ресурса субъектов управления, способствующего реализации управленческой деятельности, как совокупности особых ресурсов руководителя или как особого кластера этих ресурсов, как потенциала лидерства. Особого внимания заслуживает представление об управленческом потенциале как об интегральной характеристике кадров организации (Кондратьев, 2012). Ресурсный подход отвечает на вопрос

о том, кто является бенефициаром использования управленческого потенциала – социально-экономическая система или работник (субъект труда).

Результативный подход фиксирует внимание на итоговых характеристиках управленческой деятельности, расценивая управленческий потенциал как максимально возможные к достижению ее результаты. В этой связи интересно предложение И.В. Кондратович (Кондратович, 2011), рассматривающей проблему единиц измерения качества управленческой деятельности. Она предлагает измерять управленческую результативность в «ютилях» – количественной мере полезности, тем самым связывая представления об управленческой результативности с параметрами потребительского запроса.

Перечисление подходов свидетельствует о том, что в описании и анализе управленческого потенциала присутствует многообразие взглядов, несмотря на то, что в большинстве исследований в основе лежит ресурсная парадигма. Концептуальные основания, выявляемые в методологии исследований управленческого потенциала, позволяют обнаружить несколько направлений исследования: исследование управленческого потенциала социально-экономической системы; исследование управленческого потенциала персонала управления (кадров управления) как особой институциональной группы работников; исследование управленческого потенциала субъектов управления как субъектов управленческого труда. Соответственно, критериями, разделяющими данные исследования, выступают определение субъекта-носителя управленческого потенциала («масштаб субъекта») и его социально-экономический статус (см. табл. 4).

Авторы большинства исследований не видят противоречий в системе функционально-институциональных требований в области управленческой деятельности и, в основном, применяют аддитивный подход, определяя управленческий потенциал институциональной группы, персонала организации или социально-экономической системы как совокупность управленческих потенциалов работников, выраженных их способностями, компетенциями или иными характеристиками профессионализма.

В то же время, не рассматривая управленческий потенциал персонала как адаптационный ресурс разрешения противоречивых требований социально-экономической системы, затруднительно решить основные задачи управления персоналом в области развития управленческой деятельности, перечень которых представлен еще в работе Ф. Хеллер и Ф. Кларка (Heller & Clark, 1976):

- прогноз развития индивидуального управленческого потенциала;
- структурно-содержательная оценка управленческой деятельности и динамики критериев ее результативности;
- особые проблемы формирования карьеры и ее специальных модификаций (в частности – молодые специалисты, руководители старшего возраста, руководители-женщины);

– развитие управленческого потенциала в системе специализированной подготовки.

Таблица 4. Подходы к определению управленческого потенциала

Категория управленческого потенциала	Носитель потенциала	Социально-экономический статус носителя потенциала	Источники
Категория управленческого потенциала	Носитель потенциала	Социально-экономический статус носителя потенциала	Ишниязова, 2010
Управленческий потенциал региона	Управленческий персонал предприятий и организаций региона	Самоопределяющаяся социально-экономическая система	Еремина, 2009
Управленческий потенциал отрасли экономики	Отраслевой управленческий персонал	Развивающаяся социально-экономическая система	Алёхина, 2004; Ансофф, 2009; Золотова, 2013; Павлова & Смирнова, 2015; Разинькова, 2013; Резник & Фомин, 2012; Ромашова, 2013; Чуйкин, 2011; Шарыкин, 2003; Weiner et al, 2013
Управленческий потенциал организации (предприятия)	Организация (предприятие)	Конкурирующий хозяйствующий субъект	Бакаева, 2008; Лифшиц, 2003; Марков, 2011; Радаев, 2004; Рысина, 2002; Сулова, 1997
Управленческий потенциал кадров управления	Совокупность работников, замещающих управленческие должности	Совокупный субъект управления	Белкин, 2009; Грузинова, 2010; Гусев, 2014; Игошина & Бочкарев, 2002; Касперович, 2008; Мельник, 2011; Новикова, 2007; Рыбалкина, 2014; Снягин, 2009; Яхонтова, 2004; Amsteus, 2012; Dries & Pepermans, 2012
Управленческий потенциал руководителя	Руководитель подразделения, направления как исполнитель управленческих функций	Конкретный субъект управленческой деятельности	Козлова & Ломоносова, 2012 Еремина, 2009
Управленческий потенциал будущего руководителя	Резерв кадров управления	Потенциальный субъект управленческой деятельности	Козлова & Ломоносова, 2012 Еремина, 2009

При решении этих задач управленческий потенциал исследователями рассматривается или как трудовой, или как кадровый и сводится, как правило, к совокупности институализированных (формализованных) характеристик работ-

ников конкретных институциональных категорий. Управленческий потенциал как трудовой потенциал рассматривается применительно к решению задач развития организационной эффективности. Данный подход позволяет связать компоненты индивидуального потенциала руководителей или отдельных категорий управленческого персонала и параметры эффективности возглавляемых ими подразделений или управляемых ими процессов. В основе данного подхода лежит гипотеза о связи отдельных характеристик субъектов управленческого труда и результативности их деятельности.

Оценка управленческого потенциала как кадрового потенциала позволяет оценить его как ресурс устойчивости социально-экономической системы, а соответствующая методология позволяет формировать долгосрочный прогноз этой устойчивости. Управленческий потенциал как кадровый потенциал социально-экономической системы представляет собой структурированную совокупность формализованных характеристик персонала, отнесенного к определенным категориям – руководящему персоналу и кадровому управленческому резерву. В основе данного подхода лежит гипотеза о связи формальных характеристик руководящих работников и качества решения ими функциональных задач, соответствующих конкретным категориям должностей. Данный подход является институционально-ориентированным и входит в противоречие с характеристиками современной управленческой деятельности, преодолевающей институциональные ограничения с целью решения функциональных задач, и не раскрывает управленческий потенциал персонала как предиктор неклассических форм управленческой деятельности.

Управленческий потенциал персонала как совокупного субъекта труда практически не исследован как самостоятельный феномен. Он не рассматривается как ресурс адаптации персонала к противоречиям между функциональными и институциональными потребностями социально-экономических систем, выраженными в различных форматах их запроса в адрес работников организаций как субъектов труда, формулируемых как институциональный запрос к формализованным характеристикам, которые используются как функциональный деятельностный ресурс.

Современная управленческая деятельность за счет адаптационных возможностей работников, выраженных их управленческим потенциалом, преодолевает структурно-функциональные (институциональные) границы, определяемые характеристиками должностей, реализуется субъектами труда, имеющими различные статусы (стратегическими работниками), ориентирована на развитие взаимодействия и совместного решения задач управления. Эти характеристики позволяют предполагать, что в основе управленческого потенциала персонала лежат не только факторы индивидуального управленческого потенциала субъектов труда, но и иные факторы, определяемые условиями реализации управленческой деятельности. Следовательно, модель управленческого потенциала

персонала организации должна включать в себя характеристики персонала не как совокупности субъектов труда, а как особой системы – совокупного субъекта труда, действующего в определенных организационных условиях.

Построение структурной модели управленческого потенциала персонала базируется на ряде принципов:

- управленческий потенциал персонала должен обладать общими характеристиками потенциала персонала, а именно – рассматриваться как деятельностный потенциал персонала как особый субъект труда;
- управленческий потенциал персонала организации должен интегрировать компоненты, свойства и функции трудового и кадрового потенциалов, отражающих противоречивые требования социально-экономической системы к субъектам труда;
- управленческий потенциал персонала должен представлять собой особый (функциональный) потенциал персонала организации, ориентированный на развитие форм, приемов, инструментов управленческой деятельности, приводящих к развитию ее результативности и эффективности, направленных на решение стратегических и тактических бизнес задач, преодолевающих институциональные границы и переконструирующий их;
- в качестве носителя управленческого потенциала персонала должен выступать персонал организации как системное образование, а не его отдельные институциональные группы, такие как «управленческие кадры» или «кадры аппарата управления»;
- управленческий потенциал персонала должен включать в себя компоненты, способствующие развитию управленческой деятельности, в том числе – ее неклассических форм;
- управленческий потенциал персонала должен рассматриваться как ресурс повышения устойчивости персонала как целостного явления, источник его самоорганизации и саморазвития.

Построение структурной модели управленческого потенциала персонала возможно при применении послойного анализа компонентов его структуры, который можно осуществить, опираясь на классификацию базовых свойств управленческого потенциала персонала, выявленных посредством концептуального анализа широкого спектра исследований, посвященных потенциалу персонала организации как особого модуса реализации человеческого потенциала.

Структура управленческого потенциала персонала определена факторами, относящимися к нескольким уровням влияния:

- Мега-уровень определен характеристиками социально-экономической системы и представлен актуальными социально-экономическими условиями, формирующими трудовую активность, и социально-экономическими институтами, формализующими требования рынка труда;

- Макро-уровень представлен актуальным состоянием методологии управления персоналом, позволяющей операционализировать компоненты управленческого потенциала, определить приоритеты их развития и реализации;
- Мезо-уровень представлен бизнес стратегией организации, определяющей приоритетные требования к труду, и системой управления персоналом, структурирующей эти требования в форматы технологий управления (оценки, отбора, расстановки, стимулирования, карьерного продвижения, развития);
- Микро-уровень представлен организационной управленческой практикой, отраженной в конкретных формах управленческой деятельности работников, характерных для организации в целом и для конкретной ситуации;
- Нано-уровень представлен личностным потенциалом работников как субъективным фактором, оказывающим влияние на структуру управленческого потенциала персонала.

Перечисленные факторы оказывают влияние на выделение структурных компонентов управленческого потенциала персонала и на их содержательное наполнение – как при анализе управленческого потенциала в качестве трудового потенциала персонала, так и при его оценке как кадрового потенциала. При этом трудовой компонент управленческого потенциала необходимо рассматривать как систему способностей персонала (как реализацию модели «хочу – могу – действую» (Марков, 2014)), а кадровый компонент – как систему формализованных качеств (как реализацию модели «образование – квалификация – карьера»).

Также немаловажно, что управленческий потенциал персонала как целостной системы должен быть основой разных видов и форм управленческой деятельности, следовательно, должен содержать компоненты, связанные с различными уровнями его институциональной реализации – от формализованного управленческого труда до субъективно определяемой автономной проактивной управленческой деятельности, включая компоненты, определяющие возможность реализации совместной управленческой деятельности в разных форматах.

Кадровый потенциал персонала, определяемый социально-экономическими институтами, реализуется как потенциал управленческого труда (самостоятельного и совместного), оцениваемого как абстрактный труд прошлого или будущего. Труд настоящего времени (живой конкретный управленческий труд) определяется управленческим потенциалом, рассматриваемым как трудовой потенциал. Именно трудовой потенциал позволяет реализовать управленческую деятельность в нестабильных и неопределенных условиях, когда необходимо не столько реализовать, сколько выстраивать эту деятельность как самостоятельную или совместную.

Представленный анализ позволяет определить управленческий потенциал персонала организации как ресурс, отражающий системные свойства персонала как целостной системы. Управленческий потенциал персонала – реализация человеческого потенциала в условиях конкретной социально-экономической

системы, представляющей собой функциональное адаптационное качество персонала, воплощающееся в реализации управленческой деятельности в условиях противоречий институциональных и функциональных требований социально-экономической системы. Управленческий потенциал персонала характеризуется диапазоном развертывания управленческой деятельности, отражается в способности персонала к саморазвитию, устойчивости, гибкости и результативности в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды за счет реализации различных форм управленческой деятельности, направленной на интеграцию организационных ресурсов, прежде всего – собственного деятельностного потенциала, с целью достижения организационно значимых экономических и социальных результатов. Управленческий потенциал персонала раскрывается в двух планах – индивидуальном и интегральном (плане персонала) и отражает особенности социально-экономической системы, выступающей предиктором его выявления, структурирования, использования и развития.

Основаниями для детализации содержательных компонентов управленческого потенциала, выявления его функциональных и динамических свойств на разных уровнях анализа служат результаты применения различных подходов к операционализации понятия «управленческий потенциал».

Первый подход – номинативный, в рамках которого управленческий потенциал идентифицируется с иными феноменами, содержание и структура которых полностью налагается на его исследование. В номинативном подходе можно выделить два подвида – традиционный, представленный уравниванием управленческого потенциала со способностью к лидерству (Day at all, 2004), и новый, в котором в качестве системообразующего выступает понятие «талант» (Buckingham & Vosburgh, 2001; Delfgaauw & Dur, 2010). Оба подхода достаточно продуктивны по выявлению отдельных компонентов управленческого потенциала, в частности – личностных предикторов, и структурных компонентов – управленческих навыков как компонентов опыта.

Особое внимание в рамках номинативного подхода уделяется анализу способности субъекта труда к организации совместной деятельности и построению взаимодействия при решении разнородных задач и влиянию организационных условий как факторов реализации лидерского потенциала и системы управленческих отношений. Представления о талантах также создает особый импульс в развитии концепции управленческого потенциала. Признание работника или категории работников талантами позволяет, прежде всего, решить проблему инвестирования в развитие персонала: группа «талантов» получает преимущество.

Второй подход – содержательный. Он исследует содержание управленческой деятельности в ее современном варианте реализации, опираясь на концепцию самообучаемой организации (Nonaka at all, 2008). В рамках этого подхода основное содержание управленческого потенциала мыслится как формирование и развитие знания, знание рассматривается как действенный компонент

управленческого потенциала, основной ресурс управленческой деятельности. Основными проявлениями управленческого потенциала называется способность к формированию видения, особенно – в неопределённых и нестабильных условиях. Реализация управленческого потенциала связывается понятием «интеллектуальное лидерство» (Connelly at all, 2000), а основным содержанием управленческого потенциала рассматривается «неявное знание» (Baumard, 1999). Свидетельствами использования знания как средства деятельности выступает управленческая ориентированность как способность руководителя быстро реагировать на ситуационные изменения, бороться с неопределенностью, находить новые смыслы и строить видение, адресованное другим субъектам совместного труда.

Третий подход к выявлению структурных компонентов управленческого потенциала – динамический, он связан с концепцией управленческого профессионализма как качества, свидетельствующего о разворачивании и развитии потенциала (Дружилов, 2004; Зазыкин, 2013; Маркова, 1996). Введение понятия «профессионализм» позволяет использовать методологический аппарат соответствующего подхода, выделяя уровни или стадии развития управленческого потенциала, его структурные компоненты: продуктивность, профессиональная идентичность и зрелость (Дружилов, 2004). В рамках этого подхода особенно выделяется акмеологическая концепция, представляющая идею максимального раскрытия управленческого потенциала и возможность достижения высшей точки развития – «акме».

Четвертый подход – мотивационно-динамический, связан с феноменом управленческой карьеры. Карьера рассматривается как особая форма проявления управленческого потенциала – управленческая успешность. Еще в 1988 году Ф. Лютанс (Luthans, 1988) указал на тот факт, что результативность и успешность – разные формы реализации управленческого потенциала: реально результативные руководители не всегда успешны. Карьера воспринимается как один из мощных факторов разворачивания управленческого потенциала через механизм карьерной мотивации. В последние годы карьера как форма реализации управленческого потенциала стала рассматриваться через призму влияния компонентов социального капитала, в частности – через оценку социальных связей и доверия (Эфендиев & Сорокин, 2013). Социальный капитал в этих исследованиях выступает и как структурный компонент управленческого потенциала, как результат его реализации, и как инструмент этой реализации.

Пятый подход – активационный. Он представлен исследованием влияния различных форм обучения на раскрытие и развитие управленческого потенциала – от общих моделей непрерывного обучения как условия развития человеческого потенциала до разработки конкретных инструментов активизации потенциала персонала. Обучение считается как механизмом развития управленческого

потенциала, так и инструментом дополнительной мотивации в случае, когда процесс и результат обучения связаны с параметрами управленческой карьеры.

Особый подход, который можно идентифицировать в исследованиях управленческого потенциала, – ограничительный. Он выражается в исследованиях негативной стороны управленческого потенциала, реализации ограничений потенциала как явления: появление субъектов управленческой деятельности, на которых нельзя положиться («некомпетентные менеджеры» по А. Фарнему (Furnham, 2003)), или наоборот – столкновение с ограничениями организационной среды, оставляющими субъектов труда в полной неопределенности относительно их возможностей, на что указали Н. Фаст и его коллеги (Fast at all, 2014). Ограничительный подход рассматривает цену, которую платит субъект управленческой деятельности в попытках реализовать, развернуть и развить собственный управленческий потенциал. Это может быть увеличение реального рабочего времени, нарушение баланса между жизнью и работой, общий личностный дисбаланс, в целом разрушительная управленческая деятельность («деструктивный профессионализм» по А.И. Турчинову (Турчинов, 2003)).

Социально-психологический подход рассматривает управленческий потенциал как компонент кадрового потенциала, фокусируясь на проблемах устойчивости кадров в организации и саморазвития персонала организаций. В рамках данного подхода в качестве содержательного компонента управленческого потенциала называется организационное гражданство («organizational citizenship» (Bolino & Turnley, 2003)). Данный подход рассматривает реализацию управленческого потенциала через проявления организационной приверженности, лояльности, отстаивания организационных целей, преданности, инициативности, поддержания и развития имиджа организации (Singh & Singh, 2009).

Функциональный подход к исследованию содержательных сторон управленческого потенциала связан с такими понятиями как «успешность», «результативность», в рамках этого подхода введено понятие «эффективный руководитель». Здесь рассматриваются структурные и процессуальные модели управленческой деятельности с целью определения факторов, способствующих достижению цели управления. В качестве основных компонентов рассмотрения выступают управленческие решения и механизмы построения взаимодействия для их реализации, факторы управленческой успешности, детерминанты успешности. Именно в рамках функционального подхода накопились данные, нуждающиеся в интеграции – как между собой, так и по отношению к внешним критериям результативности (в частности – экономическим). Как пишет В.А. Толочек (Толочек, 2014) особая проблема заключается в том, что руководители, имеющие различающиеся структуры индивидуального управленческого потенциала, могут быть одинаково успешными, что требует дальнейшей разработки теории управленческого потенциала.

Таким образом, модель управленческого потенциала персонала представляет собой соотнесение факторов его структурирования и компонентов, определяющих его состав (рис. 5).

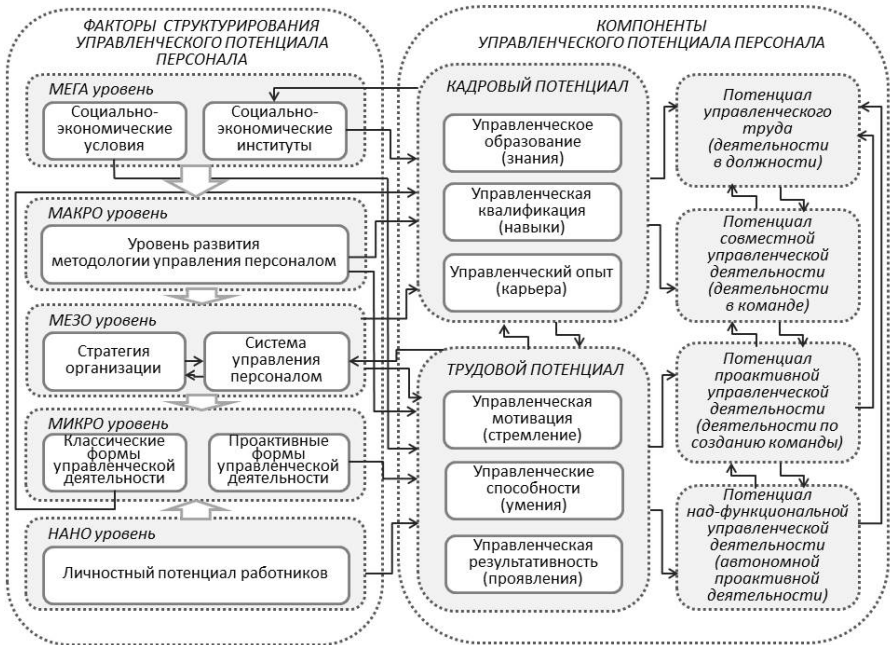


Рис. 5. Структурная модель управленческого потенциала персонала

Для того чтобы содержательная модель управленческого потенциала персонала легла в основу деятельности системы управления персоналом организации в области использования управленческого потенциала персонала как организационного ресурса, необходимо определить основные группы методов и технологий раскрытия, применения, развития и преобразования управленческого потенциала персонала. Эти методы и технологии развернуты в двух направлениях – в решении вопросов анализа, оценки и использования структурно-содержательных компонентов управленческого потенциала персонала и в оказании направленного воздействия на его динамику.

Проведенное исследование структуры управленческого потенциала персонала позволяет отнести технологии, развивающиеся в рамках различных теоретических и практических подходов двум классам: технологии, направленные на развитие кадрового потенциала персонала и технологии, направленные на развитие трудового потенциала. Первые из них способствуют

развитию управленческого потенциала персонала и связаны с решением задачи его мониторинга. Вторая группа технологий направлена на использование управленческого потенциала в актуальных условиях управленческого труда. В то же время, управленческий потенциал персонала организации как системное целое, рассмотренное во всех аспектах и формах его реализации, не охватывается перечисленными технологиями направленного воздействия на потенциал персонала, так как они не захватывают область решения задач раскрытия тех компонентов управленческого потенциала персонала, которые еще не проявили себя и не стали объектом направленного воздействия со стороны системы управления персоналом.

Для того, чтобы задачи раскрытия управленческого потенциала персонала были решены, необходимо определить цель, которую должна реализовать система управления персоналом в работе с управленческим потенциалом персонала, необходимо сосредоточиться на характеристиках проактивной и надфункциональной управленческой деятельности как особой зоне реализации управленческого потенциала персонала.

Так как проактивные компоненты связаны с самостоятельной активностью работников, их готовностью проявить инициативу и принять на себя ответственность, технологии направленного воздействия, использующие представления о структурных компонентах кадрового или трудового потенциала, данную задачу решить не могут. Это ограничение связано с тем, что технологии направленного воздействия связаны с применением и развитием отдельных элементов структуры управленческого потенциала – умений, навыков и знаний – в форматах реализации традиционных форм управленческой деятельности (оценка, обучение, карьерные программы), а не управленческого потенциала персонала как целостной системы.

В рамках методологии управления персоналом остаются до конца не разрешенными такие вопросы как:

1. Источник представлений о компонентах управленческого потенциала, которые станут актуальными в ближайшем будущем (определение ключевого вектора адаптации);
2. Критерии выбора категорий персонала для преимущественного инвестирования в их развитие;
3. Критерии оценки результативности управленческого труда, служащие внешним критериями валидации методов оценки и развития управленческого потенциала;
4. Способы, инструменты и критерии оценки удаленных форм управленческой деятельности и ее результативности;
5. Факторы, способствующие сворачиванию управленческого потенциала, выявленного ранее, у отдельных работников;

6. Факторы снижения организационной приверженности и факторы текущей управленческих кадров.

Управленческий потенциал персонала раскрывается в двух планах содержания – индивидуальном плане (работник, субъект управленческой деятельности, руководитель), и плане персонала как целого. Эти планы как особые пространства реализации управленческого потенциала должны иметь комплементарные формы выражения его содержания.

Выделение уровней воплощения управленческого потенциала персонала является завершающей фазой формирования общей структурно-содержательной модели управленческого потенциала персонала. Ее детализация представлена на рис. 6.

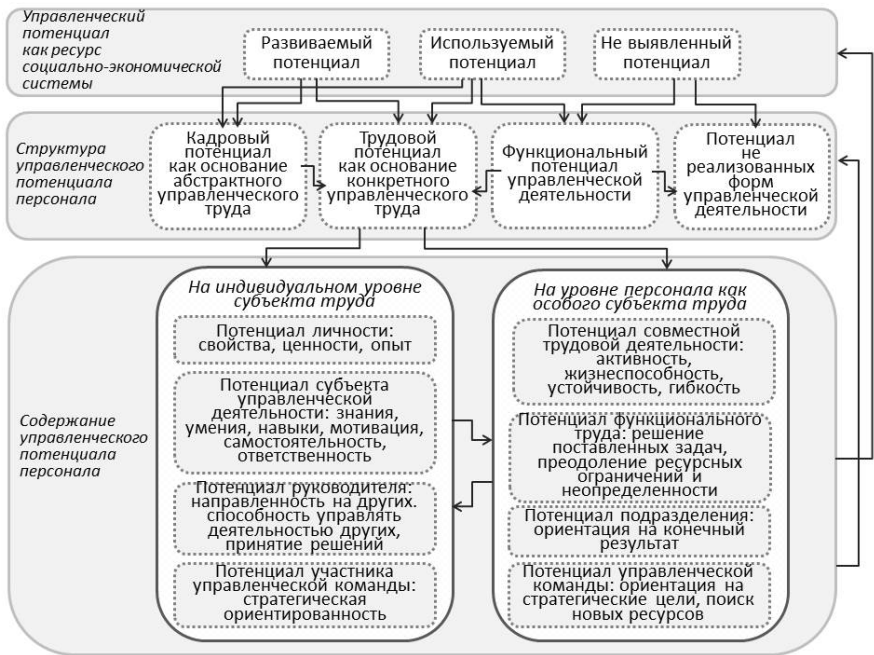


Рис. 6. Структурно-содержательная модель управленческого потенциала персонала

Индивидуальный план развертывания управленческого потенциала реализуется как система различных функциональных потенциалов:

1. Как потенциал личности – личностные свойства, качества, ценности, опыт;

2. Как потенциал субъекта управленческой деятельности – знания, умения, навыки, мотивация, самостоятельность, ответственность;

3. Как потенциал руководителя – направленность на других людей, способность управлять их деятельностью;

4. Как потенциал члена управленческой команды – стратегическая ориентированность, готовность к формированию видения и его трансформации в цели, задачи и действия.

Соответственно, в плане персонала как целостной системы перечисленные уровни будут представлены:

1. Потенциалом совместной трудовой деятельности – активность, жизнеспособность, поддержание целостности, устойчивость, гибкость;

2. Функциональным потенциалом труда – способность к решению поставленных задач, работа в условиях ограниченных ресурсов, преодоление состояния неопределенности;

3. Потенциалом подразделения как самостоятельной бизнес-единицы – ориентация на конечный результат, взаимодействие с заказчиками – внешними и внутренними, создание стоимости;

4. Потенциалом управленческих команд – ориентация на стратегические цели, поиск новых ресурсов, реорганизация организационных институций, достижение экономической и социальной эффективности организации.

Проведенный анализ структуры, содержания, планов реализации, уровней раскрытия, компонентов управленческого потенциала персонала позволяет сформулировать рабочее определение понятия «управленческий потенциал персонала организации»: управленческий потенциал персонала организации – системное функциональное адаптационное качество персонала, определяющее развертывание в различных направлениях (временном, пространственном, информационном, энергетическом) управленческой деятельности персонала. Управленческий потенциал персонала воплощается в способности персонала к саморазвитию, устойчивости, гибкости и результативности в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды за счет реализации различных форм управленческой деятельности, направленной на интеграцию организационных ресурсов, прежде всего – собственного деятельностного потенциала, с целью достижения организационно значимых экономических и социальных результатов. Управленческий потенциал персонала раскрывается в двух планах – индивидуальном и интегральном (плане персонала) и отражает характеристики социально-экономической системы, запрашивающей его структурные компоненты, предназначенные к развитию и использованию, как собственный ресурс.

Глава 3

Компетенции: концепция институционализированных функций

3.1. Компетентностный подход к операционализации трудового потенциала персонала

Острая конкуренция на различных рынках (сырьевых, отраслевых, региональных) заставила организации по-новому рассматривать проблему собственных ресурсов. Именно на рубеже 1980 – 1990-х годов термин «компетенции» вошел в активный социально-экономический дискурс, и с этого момента начинает развиваться компетентностный подход, постепенно вобравший в себя большинство представлений о потенциале социально-экономических систем.

Компетентностный подход, активно развивающийся несколько десятилетий, призван сформулировать представления о механизме, преобразующем потенциал индивидуального функционального труда в компетенции подразделений и организаций. Однако, сконцентрировав внимание на формировании инструментов оценки и развития трудового потенциала, он остановился в решении данного вопроса на первом шаге, заключающемся в определении перечня компетенций, включаемых в организационную модель, в соответствии со стратегическими, производственными, социальными и административными целями и задачами организации. Организация как сложная социально-экономическая, социально-психологическая, общественно-производственная система в рамках компетентностного подхода оказалась фоном, на котором разворачивается трудовой, кадровый и личностный потенциал персонала.

Первая стадия развития компетентностного подхода относится к периоду 1960 – 80-х годов, когда тема компетенций широко не обсуждалась, а сама идея компетенций развивалась в психологических исследованиях проблем мотивации. Термин «компетенции» в том общем смысле, в котором он используется в социально-экономических исследованиях (в отличие от юриспруденции) появился в работе Р. Уайта в 1959 г. (White, 1959) как объяснительный механизм мотивации к формированию социальных навыков. Впоследствии этим термином воспользовался Д. МакКлелланд (McClelland, 1998), объясняя компетенциями различия между людьми и их поведением, на которые обращают внимание другие люди. Так на первой стадии развития компетентностного подхода компетенции стали обозначать особые индивидуальные свойства и качества, в том числе – применительно к организациям.

На второй стадии (1980-е – начало 1990-х годов) понятие «компетенции» переключалось из психологии в менеджмент, где стало применяться как объяснительный принцип конкурентного преимущества компаний. К.К. Прахалад и Г. Хэмел (Prahalad & Hamel, 1990), обсуждая вопрос конкурентных преимуществ организаций, указали, что они заключаются в специфике ее деятельностных ресурсов, для обозначения которых использовали понятие «компетенции», заимствованное у П. Селзника (Selznick, 1984). К тому моменту последователи Д. МакКлелланда под его руководством уже разрабатывали проблему компе-

тенций как особого трудового ресурса работников непроизводственной сферы и руководителей.

Концепция компетенций на втором этапе развития компетентностного подхода сформировалась под влиянием нескольких факторов:

1. Потребностями в создании, поддержке и воспроизводстве конкурентных преимуществ организаций;
2. Пониманием непосредственной связи между этими преимуществами и особыми организационными ресурсами – «ключевыми компетенциями»;
3. Представлениями об управленческом потенциале как организационном ресурсе и источнике организационной эффективности;
4. Потребностями в связи между социально-экономической системой использования этого особого ресурса и системой его формирования (системой образования и повышения квалификации).

Идея компетенций как особого ресурса формирования эффективности рождена в рамках американского поведенческого подхода. Основаниями для развития идеологии компетенций в рамках этого подхода послужило представление о том, что наиболее результативные, успешные, эффективные работники (в отличие от нерезультативных и неэффективных) обладают особым внутренним (психологическим) ресурсом, способствующим росту производительности и качества их труда. Этот ресурс был идентифицирован как особые внутренние качества, отличающие успешных работников от неуспешных, и назван компетенциями. С самого начала развития теории компетенций проблема особого ресурса, способствующего эффективности труда, была рассмотрена в рамках общего социально-экономического подхода, что позволяет интегрировать результаты исследований проблемы компетенций с концепцией человеческого потенциала. Основанием для подобной интеграции служит то обстоятельство, что и человеческий потенциал, и компетенции рассматриваются в социально-экономическом контексте, связывающем индивидуальный ресурс человека с условиями (запросами, требованиями, ограничениями) социально-экономических систем, в которых этот ресурс реализуется и постоянно воспроизводится.

Несмотря на то, что компетентностный подход использует понятие «компетенции» как системообразующее, на второй стадии развития подхода он развивался как набор самостоятельных идей в различных областях знания и практики, что привело к четырем трактовкам базового понятия (компетенции):

1. Компетенции как модели характеристик социально значимой деятельности, потенциал социализации и профессионализации – как основа формирования образовательных программ в системе общего, профессионального и специального образования;
2. Компетенции как вид существенных ресурсов социально-экономических систем, особые свойства этих систем, выступающие одновременно как их продукт и ресурс;

3. Компетенции как отличительная система деятельности организации, обладающей конкурентным преимуществом (идея создания в организациях «центров компетенций»);

4. Компетенции как модельные представления о качествах работников и персонала в целом, как центральное звено и основа деятельности системы управления персоналом.

С начала своего возникновения концепция компетенций развивалась как теория производительных сил. Можно сказать, что, несмотря на отсутствие четкости в изложении базовых посылок, компетентностный подход стал возможен только потому, что возникла необходимость определения сущности, структуры и механизмов реализации трудового потенциала в условиях быстро изменяющейся экономики, особенно – в тех профессиональных областях, которые все дальше отходили от моделей, свойственных индустриальной эпохе. Компетенции были определены как основания различий между результатами труда эффективных и неэффективных работников (Spencer & Spencer, 1993), как особая разница индивидуальных потенциалов. Так как перед разработчиками первоначальных идей стояла прагматическая задача, решаемая в рамках бихевиористической традиции, они рассматривали компетенции как ресурс, который можно развивать с помощью внешнего воздействия (рис. 7).

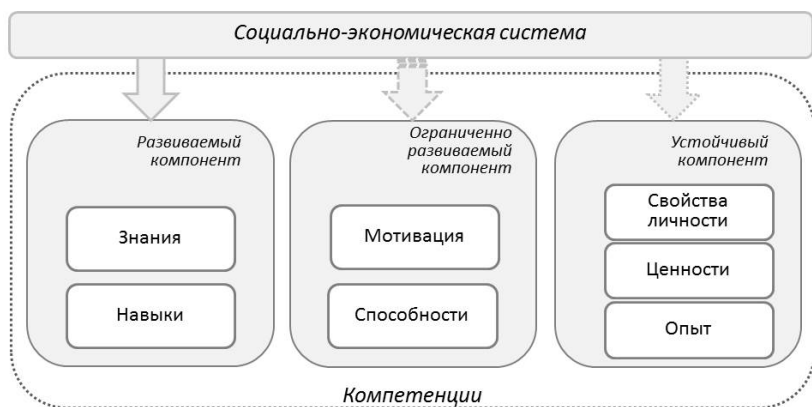


Рис. 7. Структура компетенций как индивидуального ресурса, развиваемого социально-экономической системой (американский поведенческий подход)

С этого момента появилось понятие «модель компетенций». Модель компетенций представляет собой структурированное описание требований к трудовой деятельности высокого качества посредством формирования набора самостоятельных компетенций, представляющих собой описания интеграции

компонентов личностного потенциала работника и его проявлений в рабочем поведении.

Особой линией развития компетентностного подхода на его второй стадии стало решение задачи развития компетенций как ресурса посредством специализированной подготовки. Именно в рамках этой линии развития теории компетенций были выделены управленческие компетенции как самостоятельная функциональная группа компетенций.

Так как изначально компетенции рассматривались как трудовой ресурс, в теории компетенций особую роль играет проблема внешних требований или запроса социально-экономической системы к потенциалу работника. Компетентностный подход рассматривает требования к работнику как запрос социально-экономической системы – изменяемый в зависимости от разных факторов. Это обстоятельство позволило для операционализации компетенций и построения их разнообразных моделей использовать метод экспертных оценок, применяемых в двух вариантах: как оценки внешних экспертов, являющихся потребителями результатов конкретного труда, и как самооценка субъектов труда как экспертов в своей трудовой области (рис. 8).

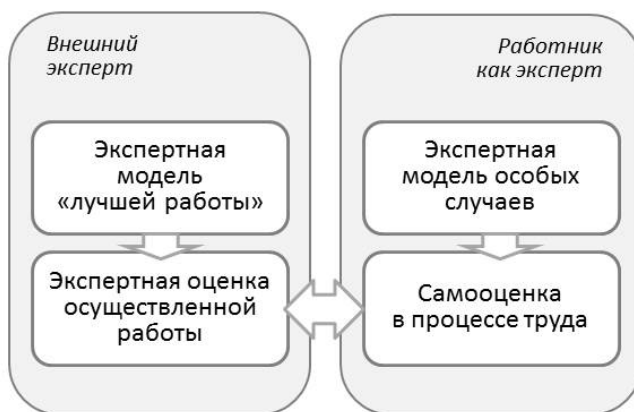


Рис. 8. Виды экспертных оценок, применяемых в компетентностном подходе

Таким образом, развитие компетентностного подхода привело к тому, что были модифицированы имевшиеся на тот момент и созданы новые методы социальной оценки процесса и результата труда. Среди них самыми значимыми для реализации идеи компетенций оказались: метод репертуарных решеток, метод критических инцидентов, метод сортировки, метод ранжирования, метод шкалирования. С помощью этих методов выстраивается модель компетенций как перечень желательных качеств и свойств, конкретизирующих экспертные

представления о том, как должна выглядеть деятельность как реальный живой труд.

В результате применения указанных экспертных методов возник кризис компетентностного подхода, обозначающий конец второй стадии его развития. Задача создания инвариантной модели компетенций не была решена, вместо этого появлялись все новые исследования, вносящие разнообразие в компонентный состав и структуру различных компетенций. Как показала М. Сицилия (Sicilia, 2005), компетенции в описаниях стали походить на некие «вместилища», объем которых наполнен разнообразным плохо систематизируемым содержанием, что существенно ограничивает применение каких-либо общих моделей компетенций и приводит к необходимости их конкретизации, что и стало основной задачей методологии и практики на следующей стадии развития подхода.

На третьей стадии, стартовавшей после 1990 г., в развитии компетентностного подхода более четко реализовалась идея применения моделей компетенций как инструмента практической работы в системах управления персоналом и специализированной подготовки. Задачи взаимодействия системы высшего профессионального образования, развивающего человеческий потенциал, и системы производства как пространства его применения, остро встала во всем мире к 1990-м годам, но была ясно обозначена впервые в Великобритании (Mansfield & Mitchell, 1996). В отличие от США, где основной акцент при разработке идеи компетенций был сделан на их актуализацию и применение в качестве трудового потенциала с целью удержания лучших работников, европейские специалисты обращают внимание на превентивное развитие трудового потенциала с целью соответствия меняющимся в ближайшем будущем требованиям социально-экономической среды.

Основной задачей на этой стадии развития компетентностного подхода стала унификация систем описания компетенций, их дальнейшая операционализация с тем, чтобы обеспечить единство в применении этого подхода в широком спектре задач: профориентации, образовании, обеспечении мобильности кадров, развитии демократического подхода к использованию человеческого потенциала. С этой целью был использован функциональный подход к идентификации компетенций и построению их систематизированных описаний.

Так в Великобритании при построении системы национальных стандартов в области труда и занятости (NVQs – National Vocational Qualifications) были сформированы базовые принципы описания компетенций как компонентов этого стандарта (Beaumont, 1996). Стандарты включают в себя три уровня анализа: ключевые профессиональные роли (трудовые посты), компетенции в рамках роли, элементы компетенции (индикаторы). Особенностью профессиональных стандартов является то обстоятельство, что в них основной акцент перенесен с обладания потенциалом на способность работника демонстрировать (прояв-

лять) трудовой потенциал в виде конкретных действий или элементов поведения, которые заданы стандартом.

В британском подходе компетенции – это способность применять знания, умения и навыки, демонстрировать понимание и следовать принятым ценностям при выполнении конкретной работы. Стандарты выступают в качестве независимой переменной, а следование им – зависимой переменной, отражающей готовность работника развивать собственный трудовой потенциал в соответствии с требованиями. Общая модель компетенций, разработанная на этой стадии развития компетентностного подхода, включает в себя два самостоятельных блока компетенций: мета-компетенции, обеспечивающие общую социализацию и способность к профессиональной деятельности в современных условиях, и инвариантный кластер компетенций, представленный когнитивными, функциональными, поведенческими и этическими компетенциями, соответствующими требованиям профессионального стандарта.

Большой вклад в развитие компетентностного подхода на третьей стадии его развития внесли и другие европейские исследователи, так как в таких странах как Германия, Франция, Италия возникла проблема формирования стандартов в области труда, связанных с вопросами интеграции и усиливающейся миграции, и структурной динамики рынка труда (Hutmacher, 1997; Le Deist, 2009).

Общие европейские тенденции в понимании сущности компетенций позволяют выделить три компонента их структуры: внешние условия, независимые от субъекта труда (объективная сторона) – функции, задачи, стандартные требования; внутренние условия деятельности – способности, мотивы, ценности; актуальная ситуация поведения (наблюдаемое поведение) – действия, отношения. Поведение рассматривается как связь двух компонентов – наблюдаемых внешних действий (навыков) и ненаблюдаемых внутренних оснований (знаний, предположений, отношений). Признавая наличие ненаблюдаемых и плохо идентифицируемых компонентов структуры компетенций, специалисты, тем не менее, полагают, что внешняя (экспертная) оценка может учитывать и эти компоненты, если она опирается на систему стандартных описаний, разрабатываемых для каждой компетенции.

Так как содержание компетенций описывается по-разному, в зависимости от задач описания, можно обобщить все подходы к определению содержания компетенций, выделив те признаки, которые в разных трактовках компетенций выступают как существенные, определяют их содержание и позволяют интерпретировать это содержание в системе социально-трудовых отношений.

Интегрированное представление о компетенциях как требованиях социально-экономической системы были сформулированы в рамках проекта DeSeCo (определение и отбор ключевых компетенций), реализуемого Организацией экономического сотрудничества и развития

(ОЭСР)¹. Общий результат развития компетентностного подхода, отмечаемый в рамках этой программы, заключается в выделении основных свойств компетенций как индивидуальных ресурсов осуществления разнообразных видов деятельности: направленности на обучение и развитие, социальной ориентированности, готовности к принятию перемен, направленности на реализацию в труде.

Итогом развития третьей стадии компетентностного подхода стало положение о том, что компетенции должны рассматриваться как структурно-содержательные компоненты человеческого потенциала и единственная основа формирования интеллектуального и социального капитала.

С начала 2000-х годов стартует четвертая стадия развития компетентностного подхода, в рамках которой компетенции окончательно закрепили за собой статус структурно-содержательных компонентов человеческого потенциала, что позволяет объединять социально-экономические и эконометрические подходы в единый комплекс. В целом история развития компетентностного подхода выглядит как переход от идеи неявных преимуществ к идее выявляемого и развиваемого человеческого потенциала, основы формирования человеческого капитала (рис. 9).

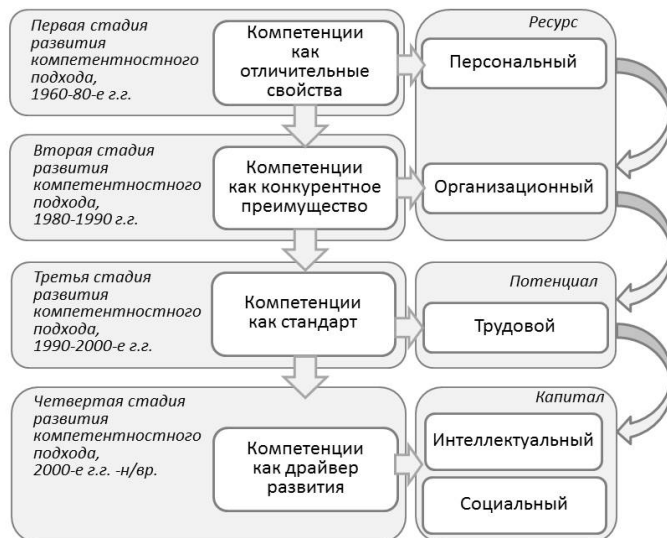


Рис. 9. Эволюция компетентностного подхода

¹ Definition and Selection of Competencies (DeSeCo) // Organisation for Economic Co-operation and Development. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (дата обращения: 11.09.2015).

В целом для современной стадии развития теории компетенций характерно понимание в большей степени функций моделей компетенций чем их содержания как описания потенциала. В принципе решен вопрос о том, в каких аспектах социально-трудовых и, в целом, социально-экономических отношений реализуются эти функции (табл. 5).

Таблица 5. Функции компетенций как социально-экономической категории

Функция	Содержание функции
Стратегическая	Указывает направление развития и изменений
Коммуникативная	Позволяет находить общий язык представителям разных сфер (образование, бизнес, политика)
Вертикальное выравнивание	Предоставляет большие возможности для должностного перемещения, формирования новых социальных лифтов
Горизонтальное выравнивание	Объединяет представления о профессиональной деятельности в разных сферах, образовании, жизни в целом, позволяет сформировать целостный взгляд на мир
Мотивационная	Способствует тому, что все большая часть персонала организаций сознательно ориентированы на постоянное обучение
Инновационная	Позволяет организациям внедрять новые технологии, способствующие общему успеху
Активизирующая	Позволяет снять барьеры трудовой миграции, которая ранее была ограничена вследствие принципиальных расхождений в структуре и содержании документов о профессиональном образовании
Развивающая	Помогает большинству организаций переориентировать персонал, который все больше демонстрируют добрую волю и прилагают собственные усилия к росту производительности труда и повышению эффективности организаций

Представления о компетенциях облегчают решение проблем рынка труда, так как выявленные и развитые компетенции воспринимаются как капитал, способствующий созданию карьерных маршрутов, особенно – для тех работников, которые оказываются занятыми сферах труда, еще не получивших своей институализации, которые не могут использовать свидетельства о профессиональном образовании или опыте как трудовой капитал.

Рассмотрение общих подходов к определению, выявлению, описанию и классификации компетенций в рамках компетентного подхода, позволяет сделать несколько важных выводов.

Во-первых, идея компетенций была рождена за пределами экономической науки, однако она оказалась плодотворной именно как зона интеграции интересов представителей общественных наук, занимающихся вопросами

человеческого потенциала, человеческого капитала, человеческих ресурсов. Компетенции мыслятся как содержательные метрические континуумы (имеющие протяженность, диапазон значений), что роднит представление о компетенциях с представлениями о сущности человеческого потенциала, а именно:

- представление о потенциале как о векторном пространстве (подтверждается разнородными наборами видов компетенций);
- понимание потенциала как диапазона (подтверждается выделением пороговых и дифференцирующих компетенций, ограничений и зон роста);
- определение потенциала как развивающейся системы (использование компетенций для моделирования систем образования и повышения квалификации);
- выделение в структуре человеческого потенциала деятельностного потенциала, который описывается компетенциями в социально-экономических исследованиях – как система профессиональных и специальных (корпоративных и управленческих) компетенций, в психологических исследованиях – как система личностных компетенций, в акмеологических и педагогических исследованиях – как система функциональных и социальных компетенций.

Во-вторых, компетенции, изначально понимаемые как ресурс конкретных видов труда, стали интерпретироваться как общая содержательная наполненность человеческого потенциала, а их типология свидетельствует о тех социально-экономических и социокультурных отношениях, в зоне которых человеческий потенциал воспринимается как потенциал соответствующей социально-экономической или социокультурной системы.

Соотнесение содержания моделей компетенций, разрабатываемых и применяемых в современной практике и характеристик трудового потенциала позволяет установить, что современные модели компетенций, применяемые в системах управления персоналом, состоят из двух содержательных блоков (рис. 10).

Первый из них (как и в моделях компетенций, разработанных на третьей стадии развития компетентностного подхода) содержит компоненты структурированного описания функциональных требований к трудовой деятельности и тем самым представляет собой описание трудового ресурса в том виде, как его трактует конкретная социально-экономическая система. Второй содержит компоненты требований к особым характеристикам деятельности и качеств субъекта деятельности, описывающие возможности, широту диапазона, перспективы развития трудовой деятельности, то есть соответствующие содержательным характеристикам трудового потенциала.

Таким образом, компетенции – прежде всего трудовой потенциал. Характеристики компетенции сходны с характеристиками потенциала: имманентность субъекту труда, направленность на решение трудовой задачи, разнообразие проявлений в зависимости от ситуации, способность к изменениям

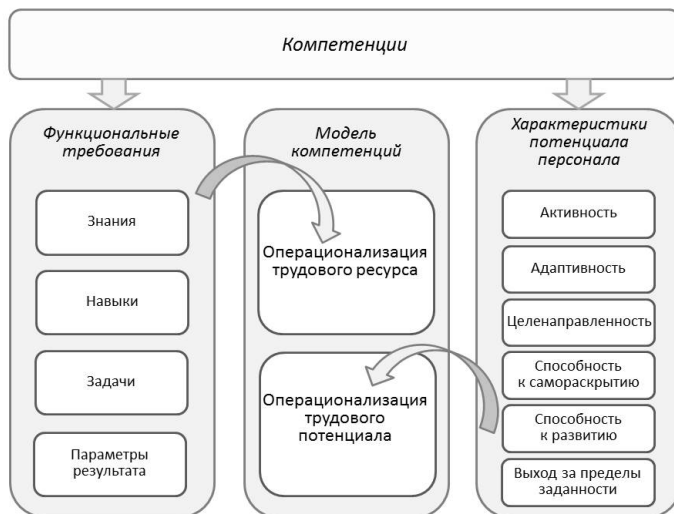


Рис. 10. Структура модели компетенций как отражение представлений о трудовом ресурсе и трудовом потенциале

и развитию. Компетенции, рассматриваемые как ресурс социально-экономической системы, являются ключевым фактором развития производительности труда, повышения его качества и обеспечивают универсальность трудового потенциала в широком классе профессий и трудовых постов, что способствует кадровой и социальной мобильности работников.

В те же время следует отметить, что общая логика компетентного подхода основана на рассмотрении человеческого потенциала через выделение отдельных групп и категорий персонала: возрастных, функциональных, профессиональных, должностных, корпоративных. Это обстоятельство приводит к тому, что в каждом конкретном случае трудовой потенциал, рассматриваемый через реализацию компетенций, оказывается институционально-специфически описан, измерен и оценен в соответствии с конкретной задачей, что создает методологические сложности при попытках объединения конкретных описаний, измерений и оценок в единую непротиворечивую систему.

3.2. Моделирование управленческих компетенций: возможности и ограничения

Управленческие компетенции как особый класс функциональных компетенций стали предметом исследований на втором этапе развития компетентного подхода. С тех пор ракурс их рассмотрения значительно расширился, и на

данный момент можно обнаружить следующие области и варианты описания управленческих компетенций и применения этих описаний:

1. Анализ проблем управленческой деятельности как особого вида деятельности, выявление ее специфики (Boyatzis, 1982; Raven, 1984; Furnham, 2003);

2. Разработка и применение моделей управленческих компетенций как унифицированных профессиональных стандартов руководителей разных институциональных уровней в системе государственного и муниципального управления (De Beeck & Hondeghem, 2009);

3. Разработка универсальных моделей управленческих компетенций силами крупнейших консалтинговых компаний на основе сбора массивов статистических данных о личностных качествах эффективных руководителей по всему миру (Eichinger & Lombardo, 2004) и их применение в корпоративном секторе;

4. Разработка и применение корпоративных моделей управленческих компетенций, разрабатываемых службами управления персоналом в качестве авторских инструментов системы управления персоналом конкретных организаций (Durgin, 2006).

Указанный диапазон свидетельствует о высокой потребности в использовании идеологии компетентного подхода к анализу и оценке управленческого труда, специфического вида труда – мета-деятельности с неявными компонентами и сложной внутренней организацией, который нуждается в особых технологиях операционализации.

Управленческие компетенции² как специфические функциональные компетенции были впервые описаны Р. Бояцисом (Boyatzis, 1982), обосновавшем необходимость особой образовательной подготовки в области управления. Иной подход предложен Д. Равеном (Raven, 1984), который полагает, что управленческий потенциал находится полностью во власти личности и связан со структурой и силой проявления соответствующих мотивов. Он назвал компетенции «мотивированными способностями», а при описании компетенций, в отличие от Р. Бояциса, тяготеющего к номинативным наименованиям («стратегическое мышление», «фокус на других» и т.д.), использовал такие характеристики как «способность», «готовность», «уверенность», «ответственность», отражающие личное отношение носителя соответствующих компетенций к своему потенциалу и возможностям его использования.

Работы Дж. Равена открыли дорогу формированию моделей управленческих компетенций в рамках британского функционального подхода, прежде всего – при построении стандартов для государственной службы. На данный

² Здесь и далее по тексту понятие «управленческие компетенции» используется в смысле «компетенции субъекта управленческой деятельности» аналогично понятиям «компетенции руководителей», а также – «managerial competencies», «competencies for (junior, middle) management» и «competencies in (strategic, innovative, human resource) management».

момент в мире признано несколько систем управления персоналом государственной службы, где модели управленческих компетенций считаются наиболее разработанными и функционально адекватными. Модели управленческих компетенций этого класса представляют собой «дорожные карты», направления развития, что в полной мере согласуется с признанием векторной природы человеческого потенциала. Основными направлениями развития, на которые прямо указывают содержательные компоненты моделей для государственной службы (кластеры компетенции, перечень компетенций, поведенческие индикаторы (De Beeck & Hondeghem, 2009)), выступает активная ориентация субъекта управленческой деятельности в актуальном контексте: профессиональном, социальном, экономическом, и готовность быстро изменить представления о задачах и условиях с тем, чтобы найти новые способы действия.

Тот факт, что модели управленческих компетенций описывают управленческий потенциал именно как диапазон, а не просто как векторы развития, наиболее ярко выражено в моделях управленческих компетенций, которые предлагают ведущие консалтинговые компании. Некоторые из них давно работают в России и распространяют свои технологии на практику предприятий, расположенных на ее территории (например – SHL). С точки зрения авторов моделей, принадлежащих к описываемому классу, потенциал – это диапазон профессиональных возможностей, имеющий пределы роста, и включает базовые ограничения развития (Eichinger & Lombardo, 2004), а также – обязательное требование к уровню общего интеллекта, воспринимаемого в качестве базы развития управленческого потенциала.

Анализ моделей управленческих компетенций, разрабатываемых крупными консалтинговыми компаниями, позволяет обнаружить, что основу управленческих компетенций авторы моделей видят в личностном потенциале руководителя: уровне развития общего и эмоционального интеллекта, а основным содержанием моделей является отражение способности (готовности) руководителя к организации работы в сложных условиях, чему способствуют личные качества (мотивация), направленность на работу с другими людьми (взаимодействие и коммуникации), нацеленность на результат (организация и предприимчивость).

Анализ структуры моделей управленческих компетенций показывает, что основными их отличиями являются:

1. Различие операциональных единиц описания управленческой деятельности, в качестве которых используются: индивидуальные свойства и качества, знания, навыки, отношения, стремления, задачи, функции, способы действия;
2. Различие структуры моделей: с выделением отдельных групп компетенций (базовых, корпоративных, функциональных, социальных и пр.) или их содержательных кластеров (коммуникации, мышление, видение, взаимодействие и пр.);

3. Различия в дифференцированности и подробности описаний компетенций и индикаторов к ним.

Тем не менее, общего в них больше, чем различий, так как все они содержат (в той или иной форме) компетенции, которые можно отнести к пяти блокам управленческих компетенций: базовым функциональным, когнитивным, коммуникативным, регулятивным, проактивным и интенциональным (табл. 6).

Таблица 6. Обобщенная модель управленческих компетенций

Кластер управленческих компетенций	Критерий	Примеры наименований компетенций
Базовые функциональные компетенции	Общая готовность к базовым управленческим функциям	Умение работать с документами (нормативными, административными, функциональными), юридическая грамотность в вопросах деятельности организации и управления персоналом, знание основных организационных технологий и процедур, общая осведомленность о характере и структуре бизнеса организации
Когнитивные компетенции	Ориентировка и понимание	Построение видения, владение приемами анализа и оценки ситуации, способность к предвидению, умение собирать и интерпретировать информацию, умение ясно излагать идеи, умение аргументировать свою позицию
Коммуникативные компетенции	Построение конструктивного взаимодействия	Умение строить и поддерживать отношения, умение стоить взаимодействие, настроенность на других людей, способность видеть потенциал других людей, ориентация на клиента, позитивный настрой на общение и взаимодействие, принятие обратной связи (критики), признание права людей на свою точку зрения, умение выстроить командную работу, готовность оказывать поддержку, разрешение конфликтов
Регулятивные компетенции	Контроль ситуации, достижение результата	Активное принятие решений, решительность в действиях, способность ставить четкие задачи, способность добиваться решения поставленных задач, настойчивость, готовность к дополнительным усилиям, умение оказать давление, готовность довести дело до конца, самообладание, ответственность, организованность
Проактивные компетенции	Отличительные формы поведения	Острое чувство момента, готовность к действию, смелость, способность быть примером, оказать помощь, поддержка перемен, гибкость мышления, креативность, независимость, направленность на мотивацию других людей
Интенциональные компетенции	Намерения, стремления	Стремление к обучению, нацеленность на развитие, устремленность к созданию новых условий, стремление к новизне, интерес к чужому опыту

Следует отметить, что выделение указанных кластеров управленческих компетенций: когнитивных, коммуникативных, регулятивных, проактивных и интенциональных свидетельствует об отрефлексированной на уровне социально-экономических систем потребности во всех формах управленческой деятельности – как в традиционных, так и в проактивных. Также к общим особенностям моделей управленческих компетенций относится явное или неявное выделение трех ориентаций управленческого потенциала: управление задачами как управление ситуацией, управление деятельностью других людей и управление собой и собственной деятельностью.

Цель создания моделей управленческих компетенций в практике управления персоналом – определение управленческого потенциала субъектов управленческого труда: реальных (уже занимающих управленческие должности) и потенциальных (зачисленных по разным основаниям в управленческий кадровый резерв). Как уже было обсуждено выше, в этом направлении теории и практики управления персоналом есть существенная сложность: и потенциал (человеческий, деятельностный, трудовой, кадровый), и управленческая деятельность являются сложными явлениями, описываемыми на уровне абстрактных понятий (социально-экономических или общегуманитарных категорий). Именно поэтому каждый раз для их описания и оценки выбирается единица измерения (класс единиц), используя которые возможно выстроить модели управленческого потенциала и модели управленческой деятельности. Очевидно, что простые единицы измерения (время, требуемое для решения задачи, число задач, количество подчиненных и т.п.) не могут служить единственными единицами подобного моделирования, так как не затрагивают неявные компоненты феноменологии управленческой деятельности. Поиск интегральных, вбирающих в себя всю сложность описываемых явлений, но простых и доступных в использовании средств описания и измерения и привел к формированию компетентностного подхода, который активно развивается в областях, связанных с интеллектуальным трудом.

Управленческие компетенции представляют собой систему «условных единиц», в которых измеряется управленческий потенциал и управленческая деятельность, так как в отличие от других интеллектуально насыщенных видов труда, для управленческого труда отсутствуют процедурные стандарты (как, например, в медицине или в образовании) и однозначные единицы оценки результата (как в продажах или маркетинге). Модель управленческих компетенций, вне зависимости от того, в соответствии с какими целями и задачами она сформирована, является моделью представлений об управленческой деятельности, с которыми связаны накопленные практикой пожелания и надежды, опасения, стереотипы, опыт успеха, представления о достойном труде и достойной жизни. В этой модели отражаются ожидания социально-экономической системы относительно содержания потенциала персонала – кадрового и трудового.

При построении и использовании моделей управленческих компетенций необходимо соблюдать особый свод принципов (табл. 7).

Таблица 7. Методологические принципы моделирования управленческих компетенций

Принципы	Раскрытие принципа
Целесообразность	Готовность системы управления персоналом к решению задач в области управленческого потенциала
Функциональность	Направленность моделирования на реализацию основных функций управления персоналом (отбор, обучение, адаптация, мотивация, ротация, кадровые перемещения, построение системы оплаты труда и т.п.)
Рациональность	Использование для описания компетенций их структурирования принятых понятий, категориальных обозначений, классификационных признаков и соотношений
Конкретность	Использование для наименования и описания компетенций определений с понятным, однозначно трактуемым смыслом
Компактность	Формирование простых моделей с небольшим (не более 8) числом компетенций и индикаторов к ним
Целостность	Обеспечение единообразия описания кластеров компетенций, содержания компетенций, индикаторов для всех компетенций
Связность	Использование единых схем построения описаний разных компетенций
Практичность	Возможность использования модели управленческих компетенций многократно и для решения нескольких задач управления персоналом
Надежность	Возможность получать независимые результаты оценки в разных условиях оценивания, в частности – оценки разных экспертов
Достоверность	Возможность сравнивать результаты оценки управленческих компетенций, составленных для разных субъектов управленческой деятельности или для одного и того же субъекта, но в разных условиях
Гибкость	Возможность изменять содержание модели управленческих компетенций без потери ее свойств (без нарушения остальных принципов)
Направленность	Способствование раскрытию, применению, развитию управленческого потенциала персонала, мотивации, росту вовлеченности и формированию причастности и организационной идентичности (организационного гражданства)
Результативность	Возможность получить результаты, способные утвердить представления о характере управленческой деятельности, ее особенностях и вариантах реализации
Экологичность	Соответствие модели управленческих компетенций реалиям управленческой деятельности, удобство их использования для описания конкретных ситуаций управленческой практики
Этичность	Ориентация модели компетенций на ценности, утверждающие человеческое достоинство всех участников процедур применения моделей управленческих компетенций – субъектов управленческого труда, экспертов, специалистов службы управления персоналом и пр.

Модель управленческих компетенций как модель человеческого (деятельностного, трудового, кадрового) потенциала всегда отражает характеристики и объекта моделирования, и субъекта, формирующего модель. Это обстоятельство приводит к тому, что применение компетентностного подхода в области описаний и измерений управленческого труда всегда будет носить аксиологический характер.

Учитывая перечисленные методологические основания, следует в целом охарактеризовать модель управленческих компетенций как инструмент описания, измерения и оценки управленческого потенциала субъекта управленческой деятельности, рассматриваемого в рамках компетентностного подхода как стимулируемый к развитию личностный ресурс субъектов управленческого труда, проявляющийся в трудовой деятельности как ее трудовой ресурс и обеспечивающий решение управленческих задач широкого диапазона в пределах должностных функций.

На основании анализа разнородных моделей управленческих компетенций, их состава, структуры, функций, выделим основные свойства, присущие этим моделям:

1. Функциональность – описание требований к управленческой деятельности в категориях задач;
2. Адресация – направленность модели на составление картины управленческих компетенций конкретных категорий персонала;
3. Объективация – использование модели управленческих компетенций для создания единообразных и сравнимых (объективированных) описаний управленческой деятельности;
4. Формализация – создание на основании модели компетенций формализованных прогнозов управленческой успешности.

При рассмотрении проблем моделирования управленческого потенциала персонала посредством моделей компетенций нельзя обойти стороной еще один вопрос – о соотношении управленческих компетенций и управленческой компетентности. Все исследователи, работающие в тематике компетенций в России, так или иначе, обсуждают проблему связи понятий «компетенции» и «компетентность». Несмотря на многообразие трактовок, общий подход сводится к тому, что компетенции понимаются как актуальное отражение соответствия характеристик деятельности субъекта труда требованиям к этому труду, а компетентность – как свойство субъекта труда, обеспечивающее это соответствие.

Применительно к управленческой деятельности соотношение понятий «компетенции» и «компетентность» определено в акмеологических исследованиях управленческого труда, активно использующих представление об управленческой готовности. Управленческий потенциал, реализуемый как ресурс актуальной управленческой деятельности, выражается готовно-

стью субъекта управленческого труда к выполнению разнородных задач (Деркач, 2002). Именно состояние готовности и может быть названо компетентностью. Следовательно, управленческая компетентность – деятельностный ресурс субъектов управленческого труда, выраженный диапазоном субъектных технологий реализации управленческой деятельности, отрефлексированных субъектом управленческой деятельности и определяющих его осознанную готовность к решению разнородных управленческих задач. Компетентность как ресурс ориентирована на функциональные характеристики отношений «субъект-цель». Оценка компетентности позволяет сформировать прогноз успешности управленческой деятельности.

Таким образом, применение компетентностного подхода к решению проблем определения управленческого потенциала представляет собой использование модели управленческих компетенций с целью оценки текущей управленческой деятельности для определения степени готовности субъекта управленческого труда к решению управленческих задач и формирования прогноза его успешности (рис. 11).



Рис. 11. Логика реализации компетентностного подхода в оценке управленческого труда

Если управленческая компетентность выступает как интегральная характеристика управленческого труда, оцениваемая социально-экономической системой как реализованный управленческий потенциал, можно считать, что некомпетентность выступает как свидетельство ограниченности этого потенциала. Как показывают исследования, на уровне субъекта управленческого труда некомпетентность проявляется в виде разнообразных признаков неспособности субъекта решать задачи своей деятельности и организации деятельности других людей (Furnham, 2003), а на уровне персонала управленческая некомпетентность представляется феноменологией неготовности или неспособности персонала к развитию форм совместной деятельности, адекватных требованиям ситуации. Парадокс заключается в том, что не всегда некомпетентность возможно выявить с помощью технологий компетентностного подхода.

Итак, анализ компетентностного подхода применительно к определению и оценке управленческого потенциала персонала позволяет сделать следующие выводы. Модели управленческих компетенций, используемые в практике управления персоналом, имеют четкую институциональную ориентацию в зависимости от целей их создания. Они представляют собой:

1. Модели ресурса труда управленческого персонала организаций, дифференцированного в соответствии с функциональными требованиями к должностям разного управленческого уровня;
2. Модели трудового потенциала в особой функциональной сфере – сфере управленческого труда, рассматриваемого как потенциал личности, способной к управленческой деятельности;
3. Модели управленческой готовности как отражения проявленного, раскрытого управленческого потенциала субъекта управленческого труда.

Именно модели, принадлежащие к третьей группе, становятся ключевым инструментом системы управления персоналом в области развития управленческого потенциала персонала.

Модель управленческих компетенций должна отражать те компоненты управленческого потенциала, которые значимы для конкретной организации, исходя из структуры ее бизнеса и характера организационной культуры. Тем не менее, при создании этой модели необходимо руководствоваться общими представлениями о структуре управленческого потенциала: функциональностью, широтой диапазона, сверхнормативной активностью и направленностью на развитие. Также важно учитывать компонентный состав управленческого потенциала: общие способности к управленческой деятельности, готовность реализовать эти способности в решении разнородных управленческих задач, необходимость преодоления сопротивления среды и направленность на развитие. Эти требования формируют ряд принципов и особых задач в области построения моделей управленческих компетенций (рис. 12).



Рис. 12. Логика формирования организационной модели управленческих компетенций

Организациям важно оценивать управленческий потенциал персонала не столько как кадровый потенциал, сколько как трудовой, не в разрезе требований к конкретным должностям (которые в современных условиях постоянно изменяются), а в плане оценки возможностей персонала решать еще не поставленные задачи, ориентироваться в неизвестной ситуации ближайшего и отдаленного будущего, находить новые формы организации совместной деятельности в актуальных условиях. Именно поэтому основными вопросами при формировании собственной или выборе имеющейся модели управленческих компетенций система управления персоналом должна последовательно ответить на вопросы:

- о целях введения самого подхода в систему управления персоналом организации;
- о том, какие категории персонала будут задействованы в соответствующих технологиях;
- о том, какое базовое предположение (гипотеза) лежит в основании представлений о лучших руководителях в данной организации.

Важно, чтобы модель управленческих компетенций не входила в противоречие с привычными формами оценивания эффективности управленческого труда, которые приняты в конкретной организации (Armstrong & Baron, 2005). В этой связи остановимся на методологических и методических проблемах реа-

лизации компетентного подхода в практике служб управления персоналом (табл. 8).

Таблица 8. Специфические проблемы цикла формирования организационной модели управленческих компетенций

Этап реализации компетентного подхода	Общие проблемы	Специфические проблемы
Подготовительный этап, разработка подхода	Высокая неопределённость, необходимость формирования рабочей группы разработчиков	Неопределённость в составе экспертов-членов рабочей группы
Проектирование модели компетенций	Определение границ применения модели	Границы не определяются формальными должностными функционалами
Формирование перечня компетенций	Необходимость преодоления избыточности, дублирования и разрывов описания	Неопределенность в критериях полноты списка
Выбор системы измерения компетенций	Определение шкалы измерения: уровень развития, степень выраженности и пр.	Отсутствие жестких стандартов в управленческой деятельности затрудняет выбор шкалы измерения
Пилотное внедрение модели компетенций	Организационные и интеграционные риски несоответствия модели компетенций иным технологиям системы управления персоналом	Риск рассогласования результатов оценки управленческих компетенций и технологий формирования кадрового управленческого резерва, кадровых назначений, управленческого обучения
Формирование каталога компетенций	Необходимость мониторинга соответствия перечня компетенций стратегии и тактике организации	Управленческие компетенции формулируются менее конкретно, чем остальные функциональные компетенции, что требует корректировки не столько перечня компетенций, сколько смыслов, которые в них вкладываются

Таким образом, модели управленческих компетенций как инструмент системы управления персоналом оказывается еще более сложным, чем иные функциональные модели компетенций и требует тщательной разработки.

Одной из важнейших проблем оценки управленческой деятельности по модели компетенций является избрание системы мерности. В литературе перечисляются разные формы оценки, включающие представления об уровнях развития компетенции, степени ее выраженности, а также – о масштабах влияния и степени самостоятельности субъекта труда. Всего можно выделить несколько подходов к шкалированию управленческих компетенций (табл. 9).

Таблица 9. Шкалы оценки управленческих компетенций

Содержание шкалы измерения	Цели и задачи использования шкалы	Примеры оценочной шкалы	Проблемы и ограничения
Качественные уровни	Оценка качественной стороны управленческого потенциала	Экспертный уровень, уровень мастерства, уровень опыта, уровень знаний, уровень ориентировки	Потребность в предварительном исследовании для индикации каждого уровня и гарантий наличия всего диапазона в практике работников организации
Уровни развития	Оценка потребности в обучении и развитии	Высокий, средний и низкий уровни развития	Негативные коннотации с понятием «низкий уровень», способные вызвать сопротивление персонала
Уровни влияния	Оценка реального организационного статуса субъекта управленческой деятельности	Стратегический уровень, тактический уровень, оперативный уровень	Проблема адекватности выбора экспертов, способных оценить весь диапазон уровней
Зона влияния	Оценка масштаба управленческой деятельности	Самостоятельная работа, групповая работа, деятельность подразделения, деятельность организации	
Диапазон проблем	Оценка функционального диапазона потенциала управленческой деятельности	В пределах конкретной задачи, в пределах должностных функций, в пределах организационной функции, в пределах стратегических задач	Проблема адекватности дифференциации проблем и соотношения проблем и уровня их разрешения
Степень самостоятельности	Оценка ролевого диапазона субъекта управленческой деятельности	Выполнение работы по контролю и при помощи других, самостоятельная работа, способность к наставничеству, способность к экспертной и консультационной работе	Сложности применения к оценке управленческих компетенций, так как управленческая деятельность включает в себя наставничество и консультирование в качестве компонентов
Частота проявления	Оценка представленности компонентов потенциала в реальной деятельности	Никогда, редко, время от времени, часто, всегда	Опыт наблюдений конкретного эксперта, влияние ситуаций наблюдения и интенсивности рабочего взаимодействия

Указанный перечень отражает базовую методологическую проблему, а именно – измерение компетенций посредством экспертной оценки. Так как при этом всегда проявляется субъективный фактор оценивания, системы оценки компетенций строятся на основании множественных оценок с участием различных экспертов.

Рассмотрение проблем мерности компетенций напрямую связано с вопросами применения модели в качестве измерительного инструмента в рамках различных технологий управления персоналом. Без обсуждения вопросов использования модели невозможно ее выстроить в соответствии с потребностями организации и задачами системы управления персоналом.

Оценка управленческих компетенций проводится в двух форматах: как регулярная оценка внутренними экспертами, в качестве которых выступают специалисты службы персонала, непосредственные и вышестоящие руководители, работники, и как специальная процедура оценки – ассесмент-центр. Регулярная оценка управленческого потенциала призвана создать единый каркас деятельности системы управления персоналом в области развития управленческого потенциала персонала. Для решения этой задачи модели управленческих компетенций используются по отношению к разным категориям персонала и с различными целями, определяющими специфику оценочной задачи (табл. 10).

Таблица 10. Основные технологии управления персоналом, основанные на модели управленческих компетенций

Технологии управления персоналом	Задача управления персоналом	Оцениваемая категория персонала	Особенность процедуры оценки
Кадровый управленческий резерв	Оценка кадрового потенциала организации и реализация технологий его поддержки	Молодые специалисты	Предварительный отбор в резерв на основании сложившейся организационной практики
Организационные таланты	Оценка перспективных работников, отличающихся ярко выраженными проявлениями управленческого потенциала	Организационные таланты, определяемые в соответствии со стратегическими потребностями организации	Специфика определения категории «таланты» в соответствии с характером бизнеса организации
Управленческое обучение	Развитие управленческого потенциала персонала с учетом отдаленной перспективы кадровых назначений	Кандидаты на участие в корпоративных и внешних учебных проектах управленческого образования и повышения квалификации	Особые требования конкретных программ подготовки (корпоративный университет, бизнес-школа, Президентская программа руководящих кадров и пр.) по срокам и требованиям к слушателям
Управленческий мониторинг	Оценка структурных и динамических характеристик управленческого потенциала персонала	Руководители всех управленческих уровней	Потребность системы управления персоналом в обновлении сведений о характеристиках управленческого потенциала персонала
Конкурс на замещение руководящей должности	Отбор кандидатов, обладающих выраженной перспективной управленческой успешности, их ранжирование	Кандидаты на замещение руководящей должности	Соответствие процедуры уровню должности, значимости назначения для организации, зависимость от числа кандидатов

Разнообразие представленных технологий, их разнонаправленность, отраженная в специфике процедур, не позволяет готовить о существовании единой технологии оценки управленческих компетенций. В практике используется, как правило, два подхода – экспертная заочная оценка (мнение о качестве деятельности) и ассесмент-центр (очная оценка по результатам наблюдения).

Ассесмент-центр – система комплексной оценки управленческого потенциала представляет собой противоположность системы регулярной оценки управленческих компетенций. Ассесмент-центр (или Центр Оценки – ЦО) – сложная система оценивания, в которую включаются оценочные процедуры, созданные на основе разной методологии: психологическое тестирование, экспертное наблюдение, оценка управленческих результатов (в том числе – анализ документов). Несмотря на методологическое разнообразие в основу процедур оценки положена конкретная модель управленческих компетенций. Этот вид оценки применяется в особых случаях, обычно – при отборе кандидатов на руководящие должности.

Несмотря на популярность, ЦО имеет массу методологических недостатков. Прежде всего, они касаются прогностичности оценок управленческого потенциала. Мета-анализ, проведенный в разных условиях (Хермелин и др., 2011; Lievens at all, 2009; Poston & Hanson, 2010; Silzer & Church, 2010), показывает, что наиболее прогностичны оценки независимых экспертов (коэффициент валидности 0,46), а также – оценки при ранней идентификации управленческого потенциала (0,46) и при стартовом отборе персонала на управленческие должности (0,41). Самые слабые показатели (Куприянов, 2011) были получены для ЦО, применявшегося в целях управленческого продвижения (0,30), то есть именно в тех случаях, когда (с точки зрения теории и практики управления персоналом) ЦО выступает как ключевая оценочная технология.

Указанные проблемы связаны с тем, что еще слабо развита система сбора и систематизации критериев результативности и успешности, на основании которых можно построить качественную комплексную оценку управленческого потенциала и разработать инструментарий оценки компетенций (Попов & Лурье, 2012). В то же время, ЦО как технология положительно отличается от иных форм оценки на основании моделей управленческих компетенций, так как позволяет оценить непосредственную реализацию управленческого потенциала в действии, при решении разнородных задач, что увеличивает ценность этой оценочной технологии. Она позволяет выявить ранее не представленные в функциональной деятельности компоненты управленческого потенциала.

Наряду со сложностью, характерной чертой ассесмента-центра как технологии является ее стоимость, которая определена уровнем консалтингового предложения в конкретном регионе. Использование ЦО возможно только в том случае, если возникают сомнения в адекватности оценок управленческого

потенциала с помощью иных методов или для валидации той модели управленческих компетенций, которая тестируется в организации.

Проведенный анализ позволяет сформулировать общую систему отличий оценки управленческого потенциала персонала, в условиях различных оценочных форматов (табл. 11).

Таблица 11. Различия организационных форматов оценки управленческого потенциала персонала

	Разовая оценка	Регулярная оценка	Направленная оценка	Ассесмент (ЦО)
Цель оценки	Проверка качества модели компетенций	Мониторинг управленческих компетенций персонала	Отбор персонала в особые категории	Определение управленческого потенциала отдельных категорий руководителей
Субъект оценивания	Весь управленческий персонал или выборочные группы	Руководители всех уровней и кадровый управленческий резерв	В соответствии с целью оценки	Руководители или кадровый управленческий резерв особых категорий
Особенности технологии	Метод 360° (все оценивают всех)	Постоянство технологии оценки	Соответствие технологии оценки задаче дифференциации персонала	Уникальность технологии
Состав экспертов	Определяется по формальным признакам	Определяется в соответствии с технологией	Определяется в соответствии с целью дифференциации	Обязательное участие внешних экспертов
Формат результатов оценки	Типовые профили компетенций для должностей разных типов	Динамика индивидуальных компетенций (по данным индивидуальных профилей)	Ранжирование персонала на группы в соответствии с задачами дифференциации	Ранжирование руководителей / кандидатов по характеристикам управленческого потенциала и/или готовности к конкретной должности
Использование результатов оценки	Основание коррекции модели компетенций и отдельных технологий управления персоналом	Мониторинг реализации кадровой политики	Основание формирования и реализации отдельных технологий управления персоналом	Основание кадровой политики в области управления

Особая проблема реализации организационной программы оценки управленческих компетенций, связанная с решением вопросов о структуре и содержании – как самой модели управленческих компетенций, так и технологий ее применения, заключена в организационных, юридических, этических и психологических вопросах формализации результатов оценки управленческих компетенций. Если применительно к иным функциональным видам профессиональной деятельности этот вопрос остро не стоит, так как модель компетенций описывает систему функциональных требований, в области оценки управленческого потенциала персонала он приобретает особые этические черты. Перечислим несколько проблем.

1. Результат оценки на основании модели компетенций преобразуется в формальный документ – индивидуальный профиль управленческих компетенций руководителя. Юридический статус этого документа не определен, его использование нормируется локальными нормативными актами, что, фактически, исключает его использование самим субъектом труда в качестве источника своего управленческого капитала.

2. Индивидуальный профиль управленческих компетенций отражает управленческий потенциал в терминах избранной в данной организации модели компетенций и не содержит сведений о компонентах потенциала, не описываемых этой моделью, что также снижает его ценность как источника сведений об управленческом капитале.

3. Индивидуальный профиль компетенций выступает как инструмент индивидуальной и групповой работы с персоналом, как вид статистических данных. Отсутствуют регламенты использования сведений, зафиксированных в нем, и службы управления персоналом пользуются в отношении этого документа общим регламентом работы с персональными данными. Возникает проблема содержательной интеграции результатов оценки с иными качественными характеристиками труда и его результативности.

4. Доступ к индивидуальному профилю управленческих компетенций кроме оцениваемого лица имеет ряд работников: специалисты службы персонала, непосредственный руководитель, вышестоящие руководители, что создает напряжение и неопределенность в вопросе о том, кто именно, когда и в какой форме может строить индивидуальную работу с обладателем профиля. Это обстоятельство создает, с одной стороны, дополнительное напряжение, а, с другой стороны, при излишней регламентации приводит к развитию формального отношения ко всем процедурам, основанным на компетентностном подходе.

Некоторые из перечисленных проблем могут быть разрешены при соблюдении нескольких принципов реализации компетентностного подхода в организации:

1. Сокращение сроков предъявления индивидуального профиля как формы обратной связи по отношению к оцениваемому работнику. Превышение сроков более чем на 2 недели после проведения оценки приводит к росту напряжённости персонала – как оцениваемого, так и экспертного.

2. Тщательность выбора работника, который будет представлять индивидуальный профиль оцениваемому. Если этот работник (например, специалист службы персонала) не входил в состав экспертов, дававших оценку компетенций, его участие в процедуре ознакомления с результатами также может стать источником напряжения, особенно в том случае, если его организационный статус ниже статуса оцениваемого руководителя.

3. Выбор технологии ознакомления с обратной связью: индивидуальная беседа, собеседование в группе или иные формы. В зависимости от формата оценочной процедуры и содержательного наполнения моделей компетенций, традиций их использования в организации технологии могут быть различными – от доверительной беседы до отправки соответствующего файла по корпоративной почте.

4. Определение способа предоставления информации непосредственному руководителю. Порядок ознакомления руководителя с индивидуальным профилем компетенций подчиненного – наиболее острый этический вопрос, так в большинстве случаев непосредственный руководитель оказывается ознакомленным с содержанием индивидуального профиля раньше самого оцениваемого.

Решение этих проблем в превентивном варианте приводит к выбору не только соответствующей процедуры, но и формата индивидуального оценочного профиля как документа, структурирующего и формализующего результаты оценки. В свою очередь, необходимость формализовать результат оценки является корректирующей задачей при формировании модели управленческих компетенций.

Комплекс проблем, связанный с формированием и применением модели управленческих компетенций как инструмента управления персоналом организации, приводит к выводу о том, что на структуру, содержание, целевое использование модели управленческих компетенций в организации оказывает воздействие несколько институционально обусловленных факторов, а именно:

1. Степень стратегической рефлексии актуальной кадровой политики и ее отдельных компонентов: принципов, методов, технологий, выявляющей потребность в применении новых инструментов управления персоналом;

2. Уровень представлений стейкхолдеров системы управления персоналом относительно актуальных и перспективных для организации характеристик управленческой деятельности для их включения в качестве содержательных компонентов в модель управленческих компетенций;

3. Готовность системы управления персоналом организации к систематической работе в области управленческих компетенций, учитывая сложности, риски и стоимость соответствующих технологий;

4. Характер организационной культуры, поддерживающей определенную форму оценки управленческой эффективности и предоставления обратной связи руководителям об их успешности;

5. Готовность системы управления персоналом к реализации всего комплекса программ оценки и развития управленческих компетенций, включая разнообразные формы обучения, кадровое планирование и карьерные маршруты успешных руководителей.

Учет перечисленных факторов определяет, как именно в конкретной организации будет выстроена система оценки управленческого потенциала персонала, центром которой, основным инструментом является модель управленческих компетенций (табл. 12).

Таблица 12. Факторы, определяющие возможность применения модели управленческих компетенций в системе управления персоналом

Фактор	Обоснование действия фактора	Технологии управления персоналом
Личностные характеристики	Определяют наличие базовых управленческих способностей и возможности их развития	Отбор управленческого персонала
Организационная культура	Определяет систему базовых требований и предположений относительно управленческой результативности	Технологии оценки управленческой результативности и успешности
Обучение и тренинг	Определяет развитие новых знаний и навыков как компонентов управленческих компетенций	Корпоративная система обучения: технологии, формы и способы реализации программ развития
Управленческий опыт	Обеспечивает проявление управленческого потенциала, раскрывает его	Кадровый мониторинг
Функциональные требования	Определяют границы, в пределах которых реализация управленческого потенциала необходима в виде управленческой готовности, при том, что за пределами границ – желательна как проявление управленческих способностей	Функциональная и должностная дифференциация, инструменты ее поддержания и совершенствования
Наличие карьерной перспективы	Определяет институциональный вектор развития управленческого потенциала, перспективы его применения в организации	Кадровый управленческий резерв, конкурсное замещение руководящих должностей

В целом модель управленческих компетенций предполагает разработку и реализацию мероприятий, относимых к четырем уровням: методологическому (связанному с содержанием модели управленческих компетенций), методическому (касающемуся выбора основных технологий и процедур), технологическому (обеспечивающему реализацию программ оценки) и практическому (закрывающемуся в практике применения результатов) (рис. 13).

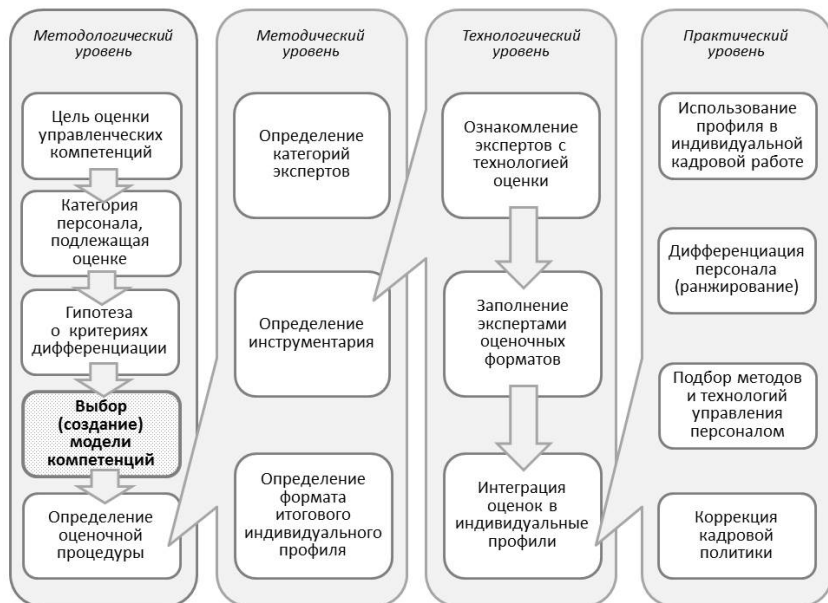


Рис. 13. Уровни разработки программы оценки управленческих компетенций персонала

Таким образом, результаты оценки управленческих компетенций, трактуемые как показатель реализованного (предъявленного в деятельности) управленческого потенциала (как на уровне общей способности, так и на уровне готовности), выступают в качестве данных, на основании анализа и обработки которых оценивается управленческий потенциал персонала организации. На основании результатов оценки управленческих компетенций рассчитываются показатели трудового и кадрового потенциала персонала.

Проведенный анализ показывает, что модель управленческих компетенций может рассматриваться как инструмент оценки управленческого потенциала персонала в совокупности всех аспектов технологии управления персоналом. В этой технологии модель управленческих компетенций выступает как ключевой инструмент, индивидуальный оценочный профиль – как технический результат, а оценка управленческого потенциала персонала – как цель (рис. 14).



Рис. 14. Технология применения компетентностного подхода в области развития управленческого потенциала персонала

Модели управленческих компетенций позволяют оценить управленческий потенциал только как ресурс актуальной институционализированной деятельности, но не позволяют получить данные о возможностях развития этого ресурса. В то же время следует признать, что вся совокупность технологий управления персоналом существенно влияет на развитие управленческого потенциала персонала за счет оказания воздействия на личностные факторы, его определяющие (рефлексию, мотивацию, ориентировку, направленность) (табл. 13).

Таблица 13. Влияние технологий управления персоналом как факторов воздействия на управленческий потенциал

Технологии управления персоналом	Статус персонала в технологии	Влияние технологии на характеристики управленческого потенциала	Направление влияния
Моделирование управленческих компетенций	Функциональные эксперты, участвующие в создании модели компетенций	Актуализация управленческого опыта, привлечение внимания к компонентам управленческой деятельности, придание им значимости	Развитие управленческой рефлексии
Регулярная оценка управленческих компетенций	Оцениваемые и эксперты	Формирование оценки субъективных факторов успешности / не-успешности управленческой деятельности	Развитие управленческой мотивации
Особая форма оценки управленческого потенциала (ассессмент)	Оцениваемые	Стимулирование выхода за пределы функциональных требований при решении разнонаправленных задач различной сложности, входящих в программу ассессмента	Развитие управленческой активности, расширение диапазона решаемых управленческих задач
Управленческое обучение	Обучаемые	Формирование новых знаний как основы управленческих навыков, овладение отдельными приемами и техниками управленческой деятельности	Развитие управленческой ориентировки, развитие управленческой уверенности
План индивидуального развития	Руководители	Формирование собственной программы управленческого развития	Развитие управленческой мотивации
Кадровый резерв	Кадровый резерв	Создание направленности к развитию и реализации карьерных перспектив	Развитие управленческой мотивации и карьерной ориентации
Организационные таланты	Таланты	Стимулирование к проявлению особых качеств, свойственных отдельной категории персонала	Развитие управленческой активности
Кадровые назначения	Руководители	Признание качества управленческого потенциала, предоставление новой функциональной области его реализации	Развитие управленческой самореализации

Анализ компетентного подхода как основы формирования практик управления персоналом показывает, что применение модели компетенций к оценке управленческого потенциала персонала как основы технологий управления персоналом имеет ресурсы и ограничения. Очевидным ресурсом компетентного подхода является возможность операционализации управленческого потенциала персонала и формирование технологий, охватывающих различные категории персонала, ориентируя их на развитие управленческих способностей и готовности. Ограничением подхода выступает его институциональная статичность, позволяющая оценивать характеристики управленческого

потенциала только как фиксированную данность. Компетентностный подход не выполняет всего комплекса задач по выявлению и развитию управленческого потенциала персонала, так как ориентирован на оценку актуальной реализации ресурса управленческой деятельности конкретных категорий субъектов управленческого труда в фиксированных условиях должностных границ.

Методология и технологии компетентностного подхода позволяют определить актуальные характеристики управленческого потенциала персонала, его реализованное качество в конкретных организационных условиях. Применение технологий оценки управленческого потенциала с помощью модели управленческих компетенций позволяет в целом выявить структуру управленческого потенциала персонала и обнаружить его проблемные зоны.

В то же время следует признать, что проблемой реализации компетентностного подхода является его ориентация на оценку индивидуальных характеристик, проявляемых в институционализированном труде. Технологии компетентностного подхода напрямую не оказывают воздействие на персонал как целое, они способствуют раскрытию индивидуального управленческого потенциала, а не управленческого потенциала персонала. Потенциал совместной трудовой деятельности, потенциал подразделений и потенциал управленческих команд оказываются фоновыми факторами при оценке индивидуального управленческого потенциала через использование метрик управленческих компетенций.

При этом следует признать, что технологии управления персоналом, построенные на основе компетентностного подхода, в целом решают задачи, которые определены для системы управления персоналом как субъекта развития потенциала персонала, выделенные в настоящем исследовании ранее, а именно:

- на идеологическом уровне: создают представления о ценности управленческой деятельности и значимости развития управленческого потенциала;
- на организационном уровне: актуализируют и активизируют проявление управленческого потенциала;
- на экономическом уровне: создают инструменты дифференциации персонала;
- на стратегическом уровне: создают основу управленческой мотивации и удержания внимания к ключевым характеристикам управленческой деятельности со стороны всех стейкхолдеров – руководителей всех уровней, специалистов всех направлений и службы управления персоналом.

Тем не менее, рассмотренная организационная практика позволяет заключить, что компетентностный подход не избежал ограничений. Он позволяет оценить управленческий потенциал в статике и как срез, позволяя выстроить только обобщённые прогнозы относительно характеристик управленческого потенциала персонала. Компетентностный подход применительно к решению задач оценки управленческой деятельности реализует институциональную, а не функциональную идею, несмотря на то, что сама идеология теории компе-

тенций носит ярко очерченный функциональный характер. Компетентностный подход отражает функционально-институциональное единство запроса социально-экономической системы в адрес субъектов управленческой деятельности, полная реализация которого возможна только в зоне легитимированного управленческого труда. Модели управленческих компетенций изначально формируются как модели «деятельности-в-должности», недаром в качестве наиболее употребляемого термина в области технологий управления персоналом, основанных на этом подходе, выступает термин «frame» («рамки» или «шаблон»). Неклассические формы управленческой деятельности не могут быть оценены посредством применения моделей управленческих компетенций именно потому, что они представляют собой «выход за рамки».

Глава 4

Управленческий потенциал персонала: механизмы управленческой институционализации

4.1. Контекстный подход: новые компетенции и новые функции

Современные организации уже не описываются как «место работы», как особая площадка, на которой осуществляется труд. Современные организации все чаще описываются как самоорганизуемые системы, в которых труд специалистов и руководителей разных уровней постоянно воспроизводит и видоизменяет ее структуру, функции, цели деятельности, то есть – ее институты. Самовоспроизводство организаций описывается в терминах самообучающейся организации, компетентной организации, саморазвивающегося организационного контекста, а движущей силой воспроизводства полагается потенциал персонала, прежде всего – управленческий потенциал (Balogun at all, 2008).

Рассмотрение проблем управленческого потенциала в методологии контекстного подхода призвано разрешить проблему, которая остается за пределами компетентностного подхода, отвечающего на вопросы о том, что такое управленческий потенциал и как он изменяется в разных условиях, но не ставящего перед собой и, соответственно, не имеющего инструментов для ответа на вопрос о том, зачем, в каких ситуациях и с какой целью необходимо использовать управленческий потенциал именно как потенциал – во всем многообразии его структурно-динамических характеристик, выполняющих задачу адаптации к актуальному для деятельности контексту.

Организационный контекст как особый фактор развертывания потенциала персонала был впервые обозначен в работах, посвященных особенностям организационного поведения в непроизводственной сфере (Cappelli & Sherer, 1991). Далее, при рассмотрении проблем развития функциональной детальности персонала, было обнаружено, что актуальные условия труда (неопределенность, многозадачность, нестабильность) приводят к тому, что персонал все больше начинает ориентироваться не на формальные институциональные предписания, носящие все более размытый характер, а на стимулы непосредственного трудового окружения, воспринимаемые как факторы принятия решений о целях и способах функциональной деятельности. Эти факторы были разделены К.Хеттрапом и С. Джексонсом (Hattrup & Jackson, 1996) на четыре группы: физические (опасность и угроза), социальные (нормы и этика), функциональные (автономия и совместность) и информационные (конкретность и неопределенность).

Первоначально организационный контекст рассматривался как организационная среда, что привело к пониманию контекста как явления, эквивалентного организационной культуре в ее самой широкой трактовке, например – у Дж. Олдхема и А. Гуммингса (Oldham & Cummings, 1996). Однако в последствии Д. Джонсом (Johns, 1998) было показано, что организационный контекст как социально-экономическая категория позволяет объединить концепции,

описывающие трудовую деятельность персонала, рассматриваемую на трех уровнях:

- на макро-уровне как анализ проблем продуктивности и результативности трудовой деятельности персонала организации;
- на мезо-уровне как рассмотрение проблем организации рабочего взаимодействия в качестве ключевого условия современной профессиональной деятельности;
- на микро-уровне как рассмотрение индивидуальных стимулов к развитию трудовой деятельности.

Наиболее обсуждаемыми вопросами в рамках зарождающегося контекстного подхода были вопросы положительного и отрицательного влияния организационных факторов на производительность труда, активность персонала, качество труда, а также – вопросы влияния экономического контекста (стагнации экономики и безработицы) на разнообразие форм трудового поведения. Были выделены такие векторы развития контекста как пространственный (социально-экономический статус территории, на которой расположена организация) и временной (фазы экономического цикла), затем – фактор адресации функции (кто должен выполнять задачу) и фактор рационализации (как именно действовать). Указанные исследования привели к формированию концепции контекстной производительности труда.

Важным обстоятельством, организующим исследования управленческого потенциала в рамках контекстного подхода, является исходный тезис о том, что управленческая деятельность не происходит в пустоте. Она связана со многими рисками, которые обусловлены непредсказуемостью результата даже при выборе из известных альтернатив (Riabacke, 2006), то есть – в соответствии с организационными институциями. Л Бьёрком (Björk, 2013) было обнаружено противоречие между организационными технологиями, правилами и процедурами и ситуационными обстоятельствами деятельности организации, проявляющееся в порождении ненужных задач при том, что параллельно возникают и оказываются актуальными ранее не рефлексированные (не-институционализированные) задачи. Как показали М. Габлета и А. Бодак (Gableta & Bodak, 2014), сочетание известного и неопределенного, значимого и не значимого создает эффект «дружественной» или «недружественной» по отношению к работнику организации как среды реализации управленческой деятельности, во многом определяя цели организации взаимодействия.

Постепенно в рамках контекстного подхода функциональные задачи руководителей и специалистов организаций стали описываться не как рамки со структурированным содержанием (то есть – в институциональном плане), а как системы множественного выбора. При осуществлении выбора изменяется сам контекст, так как соотношение деятельности и контекста всегда выступает как двунаправленный процесс, контекст оказывается соразмерным осуществ-

вляемой деятельности, одновременно являясь фокусом этой деятельности и ее результатом (Марков, 2014). Соответственно, управленческий потенциал оказывается той движущей силой, которая постоянно изменяет границы фиксированных (устойчивых) компонентов контекста как постоянно изменяющейся и изменяемой среды, изменяя институты, его определяющие.

Привлекая внимание к феномену контекста, его концептуализации применительно к вопросам организационной производительности и эффективности, Д. Джонс (Johns, 2006) выделяет несколько аспектов его рассмотрения. К ним относятся: концентрация ситуационных особенностей, эффект кросс-уровневого взаимодействия, система стимулов, ключевые события, источники смысла, организационные константы. С точки зрения Д. Джонса контекст ограничивает диапазон разнообразия действий, формирует ожидания и представления о норме, определяет причинно-следственные связи и диктует точку зрения, формирует представления о непрямых зависимостях, создает основание для чувствительности к малым изменениям, формирует артефакты, влияющие на достоверность выводов и оценок – то есть действует как институциональная система. Как пишет М. Фентон-О'Криви (Fenton-O'Creavy, 2000), в результате давления контекста управленческие способности могут быть заблокированы как проявление вынужденной адаптации к нему.

Организационный контекст выступает как институциональное пространство, формируемое и реконструируемое в каждый момент взаимодействия или самостоятельного действия работников всех уровней, вне зависимости от их организационного статуса и иных объективных характеристик (рис. 15).

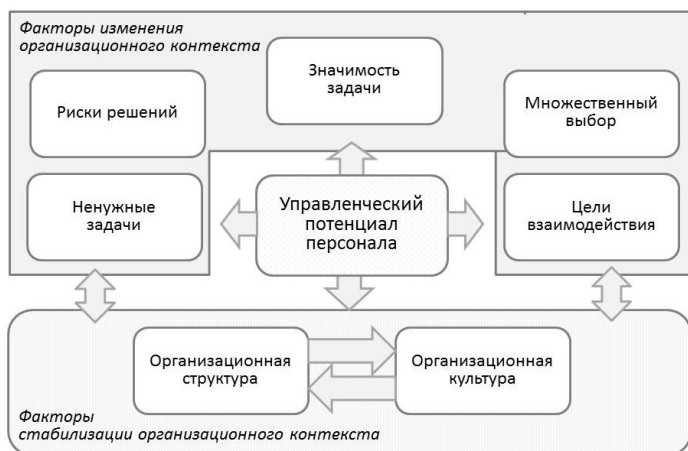


Рис. 15. Управленческий потенциал персонала как фактор преобразования организационного контекста

Эффективность организаций определяется способностью развивать или реконструировать контекст, поддерживающий эффективную деятельность организации. Структура и содержание организационного контекста, его подвижность или устойчивость оказываются существенным фактором, формирующим вызов проявлению управленческого потенциала персонала.

Организационный контекст выступает как качественное состояние среды, формируемое и реконструируемое в каждый момент деятельности, а управленческий потенциал проявляется в способности персонала преодолеть сопротивление (инертность, активное противостояние) организационного контекста, в чем и выражается его адаптивный характер.

Этапы развития контекстного подхода представлены на рис. 16.



Рис. 16. Этапы развития контекстного подхода

На данный момент контекстный подход выступает как один из наиболее продуктивных подходов социально-экономических исследований, так как позволяет рассматривать взаимовлияние различных факторов на производительность труда, результативность управления и эффективность организаций. Можно утверждать, что контекстный подход рассматривает управленческий потенциал как способность и готовность субъекта труда изменять институты, формирующие контекст деятельности других людей.

Подобное понимание организационного контекста сформировало представление о способах принятия вызова среды и о компонентах управленческого потенциала, способствующих этому. В качестве основных компонентов были названы:

- способность оказать влияние на организационный дискурс как систему формирования содержания (контента) организационного контекста (Burgess, 2013);
- инициация управленческих предложений и внедрение новых инструментов организации совместной деятельности как формирование новых институций (Altinay, 2005);
- карьерная ориентированность как включенность в систему институализированных структурных опор организационного контекста (Kuijpers & Scheerens, 2006).

Центральная идея контекстного подхода относительно управленческой деятельности заключается в том, что функция субъекта управленческой деятельности определяется не только как «организационные скрепы» (как институциональная задача), связывающие уровни управления между собой (Floyd & Lane, 2000), не только в управлении деятельностью персонала нижележащих уровней, но и в качестве инициатора изменений, оказывающего существенное влияние «наверх по вертикали» (Ren & Guo, 2011). В рамках данного понимания признается, что субъектом управленческой деятельности может оказаться не только руководитель, имеющий формальный статус, но и субъект проактивной управленческой деятельности в том случае, если он успешно выполняет эти функции. Соответственно, контекстный подход сосредоточен на проактивных компонентах управленческого потенциала персонала, который воспринимается одновременно и как совокупность способностей работников, действующих в условиях предустановленности (институализации), и как совокупность способностей проактивных субъектов управленческой деятельности, функции которых реализуются в неопределенной и сложно детерминированной среде вне существующих организационных институтов. Единственным ограничением проявления управленческого потенциала персонала признается недоверие со стороны руководителей высшего организационного уровня, отказ персоналу в его праве создавать собственный инструментарий управления, ограничение возможностей донесения идей до верхних управленческих эшелонов – то есть, институциональные препятствия. Персонал готов реагировать на сложные вызовы, развивать инициативность в том случае, если именно эти характеристики их активности будут оцениваться и признаваться как имеющие функциональный смысл.

Как было отмечено выше, одним из существенных компонентов управленческого потенциала в рамках контекстного подхода рассматривается способность к оказанию воздействия на организационный дискурс, который отражает особенности целей деятельности, функций и задач, организационной культуры и организационной структуры как компонентов организационного контекста, отражая его содержание. Этот компонент управленческого потенциала оказы-

вадается критичным при анализе эффективности организаций, прежде всего – для творческих, наукоемких и креативных отраслей.

В результате контекстного рассмотрения сущности управленческого потенциала была сформулирована идея об особых управленческих ролях: модератора сетевой управленческой коммуникации и смысл-мейкера (Buss & Kuypenhoven, 2011). Модель, представленная С. Флойдом и Б. Вулдриджем (Floyd & Wooldridge, 1997), указывает, как именно реализуются эти роли как проявление адаптации работников к контекстным особенностям (рис. 17).



Рис. 17. Содержательные компоненты управленческого потенциала, рассматриваемого в рамках контекстного подхода

Л. Руле и Дж. Балоун (Rouleau & Balogun, 2011) отмечают, что субъекты управленческой деятельности выполняют функции переводчика между субкультурными дискурсами, посредника межуровневой коммуникации, переговорщика и буфера, то есть – «склеивают» различные организационные институты. Именно Дж. Балоун предположила, что расхождение между ожиданиями относительно результативности организации, ее фактической результативностью и продуктивностью связано с наличием или отсутствием особых управленческих компетенций по осуществлению такого «перевода». В модели, предложенной Л. Руле и Дж. Балоун, управленческий потенциал рассматривается как синтез

двух видов управленческой активности – «развивающего дискурса» и «сценирования». Обе этих формы направлены на изменение организационных институтов как платформы реализации целей, задач и определения границ возможных изменений в организации.

Концепции авторов представленных выше моделей ориентируют на то, что руководители разных уровней должны обладать определенной «политической направленностью» или стратегической интенцией, стремлением к оказанию влияния на организационную среду и акторов разного уровня в том случае, если они видят себя участниками перемен в организации. Только в этом случае они активно включаются в организационный дискурс с целью его развития. Эта особая интенция персонала реализуется через компетенции, которые наиболее подробно описаны в модели дискурсивных компетенций Л. Руле и Дж. Балоун (Rouleau & Balogun, 2011). Обобщенное описание этих компетенций представлено в табл. 14.

Таблица 14. Модель дискурсивных компетенций
(по Л. Руле и Дж. Балоун)

Кластер компетенций	Компетенции	Задачи, решаемые посредством компетенции	Поведенческие индикаторы
Дискурсивные компетенция	Содержательные дискурсивные компетенции – определение содержания дискурса	Соответствие дискурса критериям: организационной приемлемости, ориентированности на различные формы организационной идентичности, соответствия общеорганизационным установкам и настроениям	<ul style="list-style-type: none"> – Точно понимать, что именно можно сказать, – Чувствовать, какие слова и фразы можно произносить, – Понимать, как акцентировать и смягчать содержание
	Коммуникативные дискурсивные компетенции	Знание и использование представлений: об отдельных людях, их потенциале и организационном вкладе, об общем устройстве социальной организационной сети, об общих «правилах игры»	<ul style="list-style-type: none"> – Понимать, с кем поддерживать отношения, – Знать, кого можно объединять (собирать вместе) – Понимать, кто может оказывать влияние

Авторы перечисленных исследований подчеркивают, что существенными препятствиями к реализации этих компетенций выступают ограничения формального авторитета руководителя, дефицит ресурсов влияния, характер леги-

тимации управленческого дискурса. Эти обстоятельства приводят к реализации эффекта «сломанной лестницы», когда именно руководителям линейного и среднего управленческого уровня приписывается вина за все организационные невзгоды, и они лишаются карьерного продвижения.

Разнообразные исследования управленческой деятельности в рамках контекстного подхода показывают, что управленческий потенциал персонала часто недооценивается как деятельностный ресурс. Как показал Э. Моллик (Mollick, 2012), руководители высшего управленческого уровня не оказывают необходимой поддержки инициативам персонала в области управления. Руководители разных уровней и инициативные работники все чаще вынуждены биться за внимание к своим идеям со стороны высшего руководства, и используют для этого все более сложные коммуникативные и когнитивные средства, что обостряет, в том числе, и этические проблемы взаимодействия и принятия решений.

Основной вопрос, представленный в перечисленных исследованиях, заключается в том, что для руководителей любого уровня организационный контекст оказывается объектом управления и предметом труда. Все чаще исследователи употребляют понятие «контекст» для того, чтобы подчеркнуть, что организационная среда не является совокупностью некоторых факторов или условий, а представляет собой более динамичное и сложное образование, которое невозможно рассматривать как стабильный фон реализации трудовой деятельности. Организационный контекст – это способ существования организации-в-действии, это ее постоянная реинституционализация, результат воплощения целей, перевод их из текста (лозунгов, формулировок задач, тестов приказов и распоряжений), формализованной цели, в контекст – содержание, смысл и результат трудовых действий и взаимодействия.

Управление организационным контекстом существенно облегчается в том случае, если руководитель обладает высоким организационным статусом и соответствующими полномочиями, что связано с его формальной позицией в организационной иерархии. Именно поэтому в рамках контекстного подхода особое внимание отводится карьерным компетенциям как особым внутренним технологиям готовности работника овладеть статусом, соответствующим его функциональным компетенциям, и тем самым уровнять свой функциональный и институциональный статусы.

Карьерные компетенции отражают способность ориентироваться на широкое окружение, способность понимать организационный, отраслевой, технологический контекст и проявляются в готовности использовать собственный потенциал для того, чтобы соответствовать требованиям наиболее высокой по статусу позиции, уровень которой соответствует индивидуальному управленческому потенциалу. Именно карьерные компетенции позволяют продвигать профессиональные решения в условиях непростой организационной структуры,

компенсировать особенности корпоративной культуры, блокирующей новые подходы, и проявлять самостоятельность в выборе поля профессиональной деятельности, так как важный момент в реализации карьеры – свобода определения отношений с конкретной организацией.

В исследованиях карьерного успеха выделены объективные и субъективные аспекты карьерной компетенции, а М. Куйперс и Й. Ширенс (Kuijpers & Scheerens, 2006) выделили шесть ее самостоятельных элементов:

- карьерная актуализация (способность реализовать индивидуальные устремления в групповой работе);
- карьерная рефлексия (оценка собственных компетенций в соответствии с предполагаемой карьерой);
- мотивационная рефлексия (оценка готовности к действиям);
- рабочая ориентированность (идентификация своих особенностей применительно к особенностям рабочей среды);
- карьерный контроль (планирование обучения и включения в различные проекты);
- взаимодействие (создание контактов и отношений, которые могут способствовать карьере).

Построение отношений и оценка организационной ситуации как способствующей продвижению (карьерная актуализация) выступают основанием для создания условий карьерного рывка. Включение карьерного контроля позволяет совершать действия, направленные на фиксацию карьерных устремлений, их признанию в организации. Карьерная рефлексия, соединенная с карьерным контролем, помогает определить, насколько соответствует оценка компетенций данного руководителя его представлениям о требованиях к желаемой должности, позволяет оценить степень развития управленческих компетенций.

Карьерные компетенции выступают драйверами развития управленческого потенциала, так как способствуют созданию условий для продвижения с помощью организационных процедур, существующих в конкретной организации, развитию управленческого потенциала в системе корпоративного обучения и способствуют получению конструктивной обратной связи со стороны добровольно избранных экспертов.

Фактически контекстный подход показывает, что важно не столько обладать управленческими компетенциями, сколько включать их в тот самый момент, когда именно эти компетенции оказываются наиболее актуальными. Тем самым, контекстный подход обогащает и развивает компетентностный подход, позволяя операционализировать цели и задачи реализации управленческих компетенций как перевод функции в институцию.

Управленческий потенциал персонала в рамках контекстного подхода рассматривается с двух сторон: как способность включиться в контекст и как способность его изменять. Включенность выражается в организационной иден-

тичности и приверженности, вовлеченности во все организационные процессы (технологические, административные, организационные, социально-психологические), в поддержке стратегических идей, активности в зоне их реализации, мотивации других в зоне исполнения. М. Кютц (Kutz, 2011) показал, что чувство контекста включает в себя три индикатора: реагирование на малейшие изменения актуального контекста, предвосхищение будущего и удерживание «связи времен», при которой результаты состоявшихся решений и действий бесконфликтно вписываются и работают на положительные эффекты настоящего времени. Персонал, обладающий «контекстным интеллектом», преодолевает препятствия, связанные с быстрым темпом перемен, необходимостью принять ситуационную сложность, потребностью постоянно торпедировать поведенческие стереотипы и сражаться с неадекватной временной ориентированностью. Именно «контекстный интеллект» реализуется в дискурсивных компетенциях, описанных в работах Дж. Балоун.

Вторая сторона управленческого потенциала – действия по трансформации организационного контекста: его дискурсивной (тематика и направленность обсуждений), коммуникативной (формирование новых сетей и реорганизация имеющихся) и когнитивной (создание новых идей) сторон. В рамках этого направления значимыми становятся компетенции влияния, которые связаны с дискурсивными компетенциями, но имеют иной, трансформационный локус. Вариант описания этих компетенций представлен в концепции С. Меттьюса (Matthews, 2011), моделирующей механизмы управленческого воздействия. Этот автор выделяет три компонента трансформационных компетенций: способность осветить значимый вопрос в нужном ключе, в нужное время и в нужном месте (в «правильной ситуации»). В данном случае речь идет о том, что трансформационный и дискурсивный аспекты контекстных компетенций тесно связаны между собой.

Для реализации управленческого потенциала, особенно тем категориям персонала, которые не обладают формальным управленческим статусом, необходимо усилить трансформационный локус управленческих компетенций. Персонал вынужден идти на риск, продвигая свои решения и совершая самостоятельные действия. Этот риск работники оценивают как совокупность трех факторов опасности: нарушения «статуса кво», восприятия работника представителями высшего управленческого уровня как «неизвестного и далекого», дефицита аргументации в поддержку своего предложения (Dutton & Hearshy, 2003). Опасения, связанные с ожиданием негативных последствий на трансформационные попытки, выражаются в ожиданиях общей негативной реакции на предложения, страхе оказаться в зоне сокращенного персонала при оптимизации численности, опасности выглядеть неидентичным. Эти опасения нарастают именно в тот момент, когда организация оказывается в критичной

ситуации, а инициативы персонала выступают как едва ли не единственный способ справиться с трудностями.

В то же время, необходимо иметь в виду, что организационный контекст нельзя воспринимать только как субстанцию, несущую потенциальные и реальные угрозы. Контекст следует интерпретировать скорее не в полярных категориях («позитивные – негативные стороны», «факторы препятствующие – способствующие» и т.п.), а в категориях вызова. Вызов – это сигнал о наличии потенциала среды, который еще не использован.

Для описания действий персонала по использованию или преодолению характеристик организационного контекста все чаще используется понятие «усилие». Оно хорошо известно в экономике труда, так как присутствует в описании категории «труд», который трактуется как «усилия» (Marshall, 2009), выступает мерой труда (Руденко, 2012). Усилие в целом можно рассматривать как онтологическое основание деятельности (Мамардашвили, 1995), не детерминированное внешней причинностью (Леонтьев, 2002). Это – особое качество напряжения, рекордного для конкретного субъекта и связанного с ощущением превышения обычной меры для данной социальной или профессиональной (институциональной) группы (Волочков, 2010). Усилие представляет собой «точку амплификации» субъекта деятельности (Станковская, 2012). В современных концепциях организационного поведения дополнительное усилие («extra effort») выступает как компонент управленческих компетенций (Avolio et al., 2009), как катализатор взаимодействия в реализации проектов (Day et al., 2004), как механизм преодоления препятствий на пути к партиципативному управлению (Yoho & Hatfield, 2003). Соответственно, именно дополнительные усилия в области реорганизации организационного контекста (ре-институционализации) и выступают как динамический компонент управленческого потенциала персонала, дополняющий представления о его структуре.

Контекстный подход позволяет вскрыть и операционализировать ту часть управленческого потенциала, которая никак не раскрывается в технологиях компетентностного подхода, а именно – направленность деятельности на преодоление ограничений организационного контекста. Эта часть управленческого потенциала может быть определена как его функционально-динамический макро-компонент, отличающийся от структурно-содержательного макро-компонента, представленного управленческими компетенциями. Управленческие усилия, направляемые на реорганизацию контекста, его реинституционализацию, придают смысл управленческим компетенциям, так как определяют пространство их реализации. Этот смысл представлен потребностью в реорганизации организационного контекста, в удержании баланса между его конструктивными и деструктивными, функциональными и институциональными, ограничивающими и предоставляющими возможности сторонами.

Управленческий потенциал персонала представляет собой адаптационный ресурс реинституционализации организационного контекста, он заключается в готовности персонала к инициированию управленческих идей, предложению новых форм совместной работы, в готовности к разнообразному взаимодействию и построению направленной коммуникации с целью преобразования организационного контекста как производственной среды для создания условий, способствующих росту производительности и результативности труда (рис. 18).

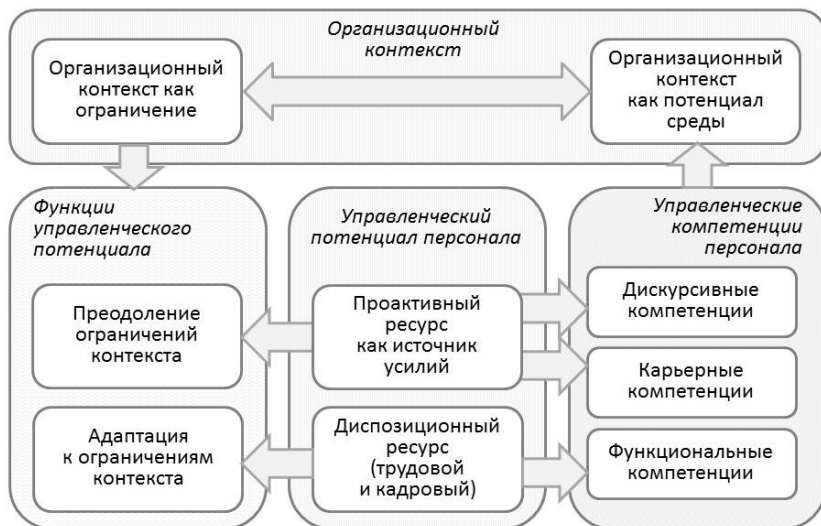


Рис. 18. Управленческий потенциал как ресурс адаптации к характеру организационного контекста

Трактовка управленческого потенциала персонала, полученная в результате применения контекстного подхода к его описанию, позволяет преодолеть ограничения, связанные с технологиями компетентностного подхода, заключающиеся в необходимости предварительного выбора категории персонала, получающего оценку управленческих компетенций. С позиций контекстного подхода такую оценку должны получать все работники, проявляющие дополнительные усилия по преодолению ограничений организационного контекста, препятствующих организации конструктивной совместной деятельности.

4.2. Управленческий потенциал: механизмы реорганизации контекста

Использование представлений о структуре модели управленческих компетенций и об основаниях применения этих компетенций в актуальной деятельности позволяет единым образом описывать управленческий потенциал персонала вне зависимости от характера занимаемых работниками должностей – как функциональную и как проактивную управленческую деятельность.

Ограничение институциональности в реализации управленческой деятельности по-новому ставит вопрос о ее оценке. Оценка управленческой деятельности является традиционной темой в экономике труда и имеет несколько подходов к решению. Чаще всего применяются показатели продуктивности управленческого труда (интенсивность и характер управленческих решений), качества управленческих решений, трудозатрат субъектов управленческого труда, применяются прямые и косвенные экономические показатели. Эти подходы, так или иначе, «по умолчанию» ориентированы на институциональные границы управленческих должностей, определяющих параметры оценки.

Гораздо сложнее решить вопрос оценки проактивной управленческой деятельности. Проактивная управленческая деятельность отличается от управленческого труда именно теми характеристиками, которые связаны с организационной оценкой, определяемой институционализацией управленческого труда. Чтобы преодолеть эти различия, рассмотрим обобщенную критериальную систему оценки результативности управленческого труда, включающую в себя компоненты трех этапов управленческой деятельности: принятия решения, признания решения соответствующим организационным критериям легитимации и реализации управленческого решения.

В условиях институциональной управленческой деятельности указанные критерии переводятся в параметры, соответствующие организационным особенностям. Как правило, этап признания управленческого решения оказывается нерелфлексированным в качестве самостоятельного этапа, так как входит в структуру процесса принятия решения как один из его внутренних, скрытых этапов (этап анализа или предварительной оценки решения) и является реализацией институционального фактора. В то же время для проактивной управленческой деятельности именно этот этап и оказывается тем компонентом управленческой деятельности, в котором требуются дополнительные усилия по преодолению сопротивления организационного контекста

Для того чтобы проактивная управленческая деятельность оказалась объектом оценки, более того, для того, чтобы она была оценена по тем же критериям, по которым в организации оценивается институционализированный управленческий труд, проактивная управленческая деятельность должна обеспечить те же характеристики результативности, которые в случае институционализи-

рованного труда обеспечиваются средствами разделения труда, разделения полномочий и функциональным распределением. Чтобы проактивная управленческая деятельность стала организационно признанной, ее субъект должен создать (кроме ожидаемого управленческого результата) дополнительный результат, а именно:

- создать команду исполнителей (если у него по статусу его должности нет подчиненных) или сформировать эту команду из работников, в состав которых входят не только его подчиненные (создать свою «вертикаль»);
- использовать для решения задачи ресурс, который до этого не был использован, или выявить, сформировать новый для организации ресурс (найти новое средство достижения цели);
- получить признание предлагаемого решения как решения, оптимально соответствующего сложившейся ситуации, на всех уровнях управления (добиться легитимации решения).

Критериальная система оценки результативности управленческого труда представлена на рис. 19.



Рис. 19. Критериальная система оценки результативности управленческого труда

Для получения указанных дополнительных результатов субъекту проактивной управленческой деятельности необходимо четко сформулировать собственную управленческую инициативу как особый организационный контент, успешно продвинуть его в пространстве организационного дискурса по организационным коммуникативным сетям, получить поддержку своей инициативы со стороны исполнителей, готовых включиться в ее реализацию, и руководителей более высокого управленческого уровня, готовых стать стейкхолдерами результата, получаемого предполагаемым инициативой образом. Чтобы продвижение инициативы и интеграция сторонников оказались возможными, субъект управленческой деятельности должен сформировать собственную управленческую коммуникативную сеть с использованием ресурса организационной коммуникативной сети и организационной управленческой сети (организационной иерархии). Такую коммуникативную структуру, выстраиваемую направленно и для решения конкретной управленческой задачи, можно назвать индивидуальной управленческой сетью (Torenvlied at all, 2013).

Именно для решения подобных задач и требуется управленческий потенциал как динамично развивающийся ресурс активной адаптации к институциональным условиям при решении функциональной задачи (рис. 20).



Рис. 20. Управленческий потенциал как основа получения дополнительного управленческого результата

Для того, чтобы разработать технологии управления персоналом, направленные на развитие обоих форматов управленческой деятельности – классической (институционализированной) и неклассической (проактивной), необходимо создать методику и отработать технологию оценки управленческих усилий персонала, направленных на преодоление ограничений организационного контекста в проактивной управленческой деятельности. Подход к формированию этой методики строится на оценке активности субъекта управленческого труда по продвижению своей инициативы и результатов этого продвижения.

Если инициатива соответствует критериям организационного контекста, она становится предметом активных обсуждений, начинает распространяться по организационной коммуникативной сети и, в конце концов, оказывается задачей, предназначенной для реализации, так как воспринимается как один из компонентов контекста. В то же время, активизация внимания к новой идее, ее включение в качестве оснований планирования ресурсов, результаты ее реализации существенно изменяют организационный контекст, так как затрагивают такие аспекты как функциональные задачи отдельных работников и подразделений, характеристики и направленность бизнес-процессов, взаимодействие с клиентами в зоне существующих и новых процессов, критерии оценки эффективности.

В зависимости от направленности и содержания управленческой инициативы она может повлиять как на внутренние характеристики организации, так и на ее внешние параметры – статус и имидж на профильном рынке или на конкретной территории. Управленческая инициатива уже на стадии реализации изменяет организационный контекст, а при успешном завершении существенно его трансформирует. Анализ этих трансформаций позволяет обнаружить основные направления влияния проактивной управленческой деятельности на стратегически значимые характеристики организационного контекста – как в области объективных результатов, так и в зоне субъективных оценок качества трудовой деятельности. Существенными показателями эффективности этого влияния будут только те результаты, которые непосредственно связаны с продвижением конкретной управленческой инициативы. В процессе этого продвижения меняется роль инициатора, что свидетельствует об изменении его организационного контекстного статуса – от авторства идеи до ее институционализированной реализации.

Опираясь на современные представления о контекстных компетенциях и на модели управленческих компетенций, включающих проактивный и интенциональный компоненты, можно выделить пять ролей субъекта управленческой деятельности как проактивного участника формирования и преобразования организационного контекста, включая показатели результативности выполнения соответствующих функций. Эти роли показывают направленность дополни-

тельных усилий персонала и конкретные способы преодоления ограничений организационного контекста (табл. 15).

Таблица 15. Роли субъекта проактивной управленческой деятельности и соответствующие им показатели

Роль	Критерий	Показатель	Описание показателя
«Узел» управленческой сети	Качество управленческих контактов, позволяющих обсуждать инициативы	Качество индивидуальной управленческой сети (КС)	Структура управленческих контактов в сравнении с управленческой структурой организации и формальным статусом работника
Автор темы / вопроса	Уровень обсуждения темы, предложенной работником в качестве инициативы	Тематическая активность (ТА)	Структура мероприятий, на которых работник представляет свою инициативу для обсуждения и защищает ее как управленческое решение
Лидер реализации инициативы	Уровень управленческой поддержки инициативы	Организационное доверие (ОД)	Уровень управления, на котором принято решение о реализации инициативы, выделены ресурсы и осуществляется контроль реализации
Лидер команды	Команда, готовая поддержать/реализовать предложенную инициативу	Лидерский потенциал (ЛП)	Статус и количество работников, готовых поддержать инициативу (включиться в ее продвижение и реализацию)

Перечисленные показатели позволяют оценить активность субъектов управленческой деятельности, выходящую за пределы формальных должностных требований. Эти показатели могут быть отслежены и оценены в динамике, проанализированы в соответствии с изменениями организационного контекста (например, в обычной ситуации или в кризисной, при сезонном подъеме бизнеса или при его спаде и т.п.). Применение этих показателей позволит обнаружить объективные факторы, оказывающие влияние на проявление управленческого потенциала персонала и на его динамические границы.

Применение данной системы показателей как основы интеграции разнообразных данных, получаемых в организациях при оценке результативности и эффективности работников, позволит обнаружить новые ракурсы соотношения внешних и внутренних факторов развития управленческого потенциала персонала.

Чтобы использовать перечисленные выше критерии, переведем их в систему расчетных индексов. Система расчетов базируется на предположении, что управленческие усилия как динамический показатель управленческого потен-

циала (УП) могут быть оценены с помощью таких интегральных параметров, таких как инициативность (И) и организационное доверие (ОД):

$$\text{УП} = f(\text{И}, \text{ОД}) \quad (1).$$

В этом смысле инициативность может быть оценена с помощью таких показателей, как качество индивидуальной управленческой сети (КС), тематическая активность (ТА) и лидерский потенциал (ЛП):

$$\text{ИМ} = f(\text{КС}, \text{ТА}, \text{ЛП}) \quad (2).$$

Показатель качества индивидуальной управленческой сети также является комплексным и может быть оценен с помощью таких частных показателей, как глубина и ширина сети (соответственно, ГС и ШС):

$$\text{КС} = f(\text{ГС}, \text{ШС}) \quad (3).$$

Произведение глубины и ширины сети можно представить в качестве условной характеристики «объем сети» (ОС).

$$\text{ОС} = \text{ГС} \times \text{ШС} \quad (4).$$

Лидерский потенциал также является комплексным показателем. Он рассчитывается с помощью таких частных показателей, как средний уровень стейкхолдеров инициативы (команды реализации) (СК) и уровень охвата персонала, задействованного в реализации инициативы (УО):

$$\text{ЛП} = f(\text{СК}, \text{УО}) \quad (5).$$

Дерево показателей, участвующих в расчётах, представлено на рис. 21.

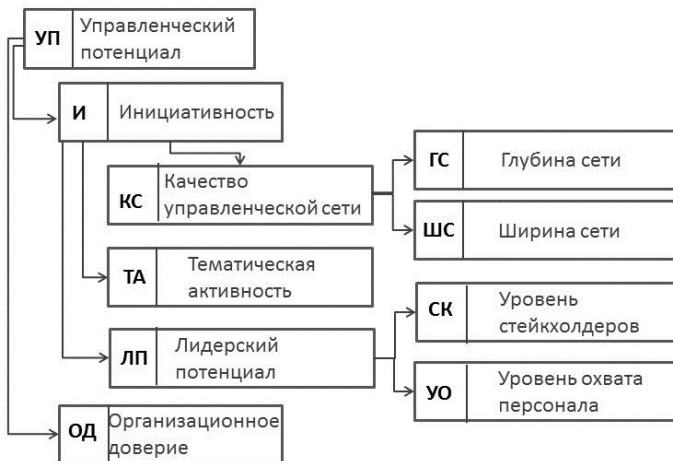


Рис. 21. Дерево динамических показателей управленческого потенциала

Полное описание расчётных индексов и формул их расчета представлены в табл. 16.

Таблица 16. Расчетные индексы оценки управленческого усилия

Индексы по показателям		№ формулы	Формула расчета индекса	
КС	Глубина управленческой сети (ГС)	(6)	$ГС = \frac{\sum_{k=1}^n (k Mg_k)}{m \sum_{k=1}^n Mg_k}$	где n – число уровней иерархии в организации, m – уровень иерархии данного работника Mg _k – число работников k-того уровня, с которыми выстроены отношения, k(1..n). Эти обозначения также используются во всех последующих формулах
	Объем управленческой сети (ОС)	(7)	$ОС = \sum_{k=1}^n V_k$	где $V_k = \begin{cases} 0 & \text{при } (k+1) - m < 0; \\ (k+1) - m & \text{при } (k+1) - m > 0. \end{cases}$ Здесь k – это уровень иерархии члена индивидуальной управленческой сети
	Ширина управленческой сети (ШС)	(8)	ШС = ОС/ГС	
ТА	Уровень тематической активности (ТА)	(9)	$ТА = \frac{\sum_{k=1}^n (k Id_k)}{m \sum_{k=1}^n Id_k}$	где Id _k – число презентаций идей работника на мероприятии k-того уровня
УД	Степень управленческого доверия (УД)	(10)	$УД = \frac{(s - m) + (k - m)}{2}$	где s – уровень иерархии вышестоящего руководителя, принимающего решение о реализации идеи и выделении ресурса, k – уровень иерархии куратора проекта
ЛП	Уровень стейкхолдеров инициативы (СК)	(11)	$СК = \frac{\sum_{k=1}^n (k Mg_k)}{\sum_{k=1}^n Mg_k}$	где Mg _k – число работников k-того уровня, готовых реализовать идею
	Уровень охвата персонала (УО)	(12)	$УО = \frac{\sum_{k=1}^n k X_k}{m}$	где $X_k = \begin{cases} 0 & \text{при } Mg_k = 0 \\ 1 & \text{при } Mg_k > 0 \end{cases}$ суммирование в числителе формулы (УО) производится только по уровням иерархии, независимо от числа работников на каждом уровне Mg _k (если значение Mg _k при данном k положительное).
	Лидерский потенциал (ЛП)	(13)	$ЛП = \frac{\sum_{k=1}^n (k Mg_k)}{m}$	где n – число уровней иерархии в организации m – уровень иерархии данного работника Mg _k – число работников k-того уровня, включенных в реализацию идеи

Представленная система индексов позволяет произвести оценку активности персонала по обсуждению собственных управленческих предложений в соот-

ветствии с параметрами статуса должности автора предложения и числа уровней иерархии управления в организации. Тем самым, обеспечивается система объективных измерений проактивного управленческого поведения.

Также следует отметить, что предлагаемая система измерения и оценки управленческого потенциала персонала не зависит от порядка реализации управленческой инициативы: она может быть сначала обсуждена, легитимирована и реализована, или, наоборот – сначала реализована, а потом защищена перед различными уровнями управления для придания ей легитимного статуса. Последовательность действий никак не сказывается на характере измеряемых показателей и на результатах измерения.

Для того чтобы получить данные в соответствии с представленными индексами, необходимо провести ряд мероприятий, а именно:

- провести анкетирование персонала по сбору информации о пространстве обсуждения инициативы (кто входит в круг обсуждающих, в каком формате происходит обсуждение), для того, чтобы сформировать перечень участников индивидуальной управленческой сети (если это невозможно получить за счет анализа телекоммуникационных рабочих связей);

- на основании анализа протоколов совещаний, проводимых на различных организационных уровнях, определить интенсивность обсуждения конкретного предложения на разных управленческих уровнях для принятия соответствующих решений;

- на основании анализа организационных документов или на основании экспертной оценки провести оценку качества управленческого предложения.

Указанные мероприятия проводятся силами специалистов службы управления персоналом.

Для тестирования данной оценочной системы проанализирована управленческая активность персонала телекоммуникационной компании (120 специалистов и руководителей линейного и среднего уровня). Измерения происходили в двух различных ситуациях: в ситуации обычной функциональной деятельности и в ситуации особой программы управления персоналом, заключающейся во временном снятии структурно-функциональных барьеров обсуждения и легитимации управленческих инициатив персонала. Сущность программы заключалась в том, что в течение полугода руководителям всех управленческих уровней (вплоть до первого лица организации) было вменено в обязанность участие в обсуждении управленческих инициатив персонала, выходящих за пределы функциональных задач, вне зависимости от статуса авторов предложений, выступая последовательно в качестве консультантов и экспертов. Фактически – это программа актуализации проактивной управленческой деятельности, цель которой заключается в обнаружении и фиксации управленческого потенциала персонала в зоне выхода за пределы функциональных границ.

При сравнении характера продвижения управленческих инициатив в разных организационных условиях обнаружены различия в использовании управленческого потенциала персонала. Оно заключается в том, что в обычной функциональной ситуации управленческая задача как задание поручается персоналу в соответствии с его функциональным и организационным статусом. В ситуации снятия структурно-функциональных барьеров, активизирующей проактивные формы управленческой деятельности, задание принимается добровольно тем персоналом, который имеет компетенции для его выполнения. Соответственно, именно в этих условиях управленческий потенциал персонала, представленный диапазоном управленческих компетенций, реализуется в своей полноте.

В условиях снятия структурно-функциональных барьеров, позволившего персоналу обсуждать свои управленческие предложения на всех управленческих уровнях с представителями иных (по сравнению со своим) функциональных направлений (в зависимости от направленности управленческого предложения), изменяется характер управленческих усилий, направляемых на формулирование и продвижение управленческой инициативы. Результаты, рассчитанные по формулам (6) – (13), представлены в табл. 17.

Таблица 17. Изменение показателей управленческих усилий как компонентов управленческого потенциала персонала (N=120)

Показатель	Расшифровка показателя	Средние данные по показателям	
		В условиях функциональной управленческой деятельности	В условиях проактивной управленческой деятельности
Глубина управленческой сети	Показатель выше 1,0 свидетельствует о том, что работник обсуждает свои предложения по управленческой вертикали с руководителями более высокого уровня, чем его непосредственный руководитель	1,9	2,2
Ширина управленческой сети	Показатель свидетельствует о среднем объеме контактов работника; чем выше показатель, тем более широкий круг персонала задействован в контактах по обсуждению и реализации конкретного предложения	6,8	9,0
Тематическая активность	Показатель выше 1,0 свидетельствует о том, что работник презентовал свое предложение на мероприятии рангом выше, чем мероприятия, проводимые его непосредственным руководителем	1,7	2,5
Степень управленческого доверия	Показатель выше 1,0 свидетельствует о том, что решение о реализации управленческого предложения принимается на управленческом уровне, превышающем уровень непосредственного руководителя, так как выходит за пределы функциональных обязанностей непосредственного руководителя	1,6	2,7

Данные свидетельствуют о том, что персонал и в обычных (легитимированных) условиях предпринимает усилия для того, чтобы выйти за пределы управленческой коммуникации, ограниченными уровнем непосредственного руководителя и коллег по структурному подразделению. Однако, в условиях снятия барьеров управленческой коммуникации, персонал еще активнее использует предоставленные возможности продвижения управленческих инициатив. В результате управленческих усилий по формированию и продвижению управленческих инициатив, предложений и решений, созданию групп добровольной поддержки их реализации изменяется не только система управленческой коммуникаций. Управленческие инициативы, рассмотренные и принятые к реализации на различных уровнях управления, изменяют систему организационного взаимодействия, создают новые инструменты и механизмы решения актуальных задач, существенно изменяют систему организации труда работников различных подразделений и направлений, способствуют формированию кросс-функциональных команд по решению комплексных проблем. Фактически, создается новый организационный контекст, а способ его формирования позволяет воспринимать его всеми субъектами труда в организации не как стабильный, а как динамично изменяющийся.

Обобщенное сравнительное описание реализации управленческого потенциала персонала в различных организационных условиях представлено в табл. 18.

Таблица 18. Сравнительная характеристика реализации управленческого потенциала персонала в различных организационных условиях

Критерий	Институциональная управленческая деятельность	Проактивная управленческая деятельность
Получение задачи	В соответствии с функциональными характеристиками должности и статусом должности	Добровольное принятие задачи
Обсуждение управленческого решения	В системе коммуникаций, соответствующих статусу должности	В системе свободно выстраиваемых коммуникаций
Уровень утверждения решений	40% решений утверждаются непосредственным руководителем, 60% – руководителем следующего уровня	Решения утверждаются на уровне управления, соответствующем характеру предложения – вплоть до высшего уровня управления
Экспертиза решения	В системе организационных мероприятий, соответствующих статусу и функциональному направлению деятельности автора предложения	В системе организационных мероприятий, соответствующих характеру управленческого предложения
Степень управленческого доверия	В соответствии со статусом должности автора управленческого решения	В соответствии с качеством управленческого решения
Реализация управленческих компетенций	В функциональных границах должности	В функциональных границах организации

Представленные в ней характеристики являются факторами, определяющими актуализацию управленческого потенциала персонала при изменении характеристик управленческого контекста. Они свидетельствуют о том, что характеристики институционализированной управленческой деятельности (управленческого труда) не в полной мере отражают управленческий потенциал персонала. Управленческий потенциал выявляется именно при изменении условий, что позволяет обнаружить, в каком направлении и с какой интенсивностью проявляются управленческие усилия персонала.

Контекстный подход позволяет операционализировать функционально-динамический макро-компонент управленческого потенциала персонала, создать особые метрики его измерения и оценки, позволяет единым образом оценивать управленческую деятельность, реализуемую в разных форматах: как исполнительскую деятельность по обеспечению реализации стратегических и тактических задач, как функциональную управленческую деятельность по поддержанию баланса между формализованными и стохастическими компонентами рабочего взаимодействия и интеграции деятельности подчиненных работников, как над-функциональную управленческую деятельность, представляющую собой активность по решению управленческих задач, выходящих за пределы должностных функциональных обязанностей руководителей различных уровней, и как проактивную управленческую деятельность, представляющую собой управленческую деятельность персонала, не имеющего формального управленческого статуса. Применение метрик контекстного подхода позволяет определить факторы влияния организационного контекста на раскрытие и динамику управленческого потенциала персонала.

Посредством инициирования работники, имеющие различные управленческие статусы, оказывают воздействие на организационный контекст, создавая новые институции, форматирующие содержание и характер обсуждения этих инициатив, определяющие участие в этом обсуждении специалистов и руководителей, относящихся к разным функциональным направлениям, обеспечивающие утверждение инициатив в качестве легитимных управленческих решений и регулирующих обеспечение ресурсов для их реализации. Таким образом, именно формулирование и продвижение управленческих инициатив и проектов, их поступательная реализация являются формами реализации управленческого потенциала персонала, а изменение форматов управленческого взаимодействия под воздействием содержания инициатив и способов их продвижения – институциональными изменениями как результатом реализации этого потенциала.

Глава 5

Интегративный подход: от новых функций к новым институциям

5.1. Технологии управления персоналом: преодоление дисфункциональности

Традиционный подход к формированию и развитию управленческого потенциала персонала базируется на представлениях о комплементарности кадрового и трудового компонентов управленческого потенциала персонала, об аддитивности управленческого потенциала персонала, представляемого как совокупность потенциалов работников, принадлежащих отдельным категориям персонала. Современный подход к решению вопросов использования и развития управленческого потенциала персонала сталкивается с необходимостью разрешения противоречий между характеристиками трудового и кадрового компонентов управленческого потенциала, между различными планами его реализации, между выявленными и скрытыми компонентами управленческого потенциала персонала – с целью его применения в качестве деятельностного ресурса организации как социально-экономической системы. Для реализации этого подхода необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как соотносятся компоненты индивидуального плана проявления управленческого потенциала и компоненты потенциала персонала как целого?
- Возможно ли, развивая управленческий потенциал конкретных субъектов управленческого труда, развить управленческий потенциал персонала как особого субъекта труда (как системного целого)?
- Какие технологии (комплексы технологий) управления персоналом позволяют выявить потенциал не институционализированных форм управленческой деятельности?
- Достаточен ли потенциал, реализуемый в неклассических формах управленческой деятельности, для реализации систематизированного управленческого труда?

Система управления персоналом, развивая управленческий потенциал персонала как целого посредством свойственных ей методов и технологий, становится реальным стратегическим партнером в системе управления организацией (Ulrich, 1997). Для достижения этой цели система управления персоналом должна реализовать программу выявления, раскрытия, использования и развития управленческого потенциала персонала.

Этапы этой программы как последовательность методов и технологий управления персоналом, реализуемых как в формате технологий направленного воздействия, так и в формате технологий интегративного воздействия, должны включать в себя:

1. Оценку компонентов управленческого потенциала, для чего должны быть разработаны методы операционализации и индикации этих компонентов, как на уровне работника, так и на уровне персонала как целого;

2. Организацию ротации персонала в рамках трудовых постов с целью активизации не выявленных компонентов управленческого потенциала, для чего необходимо сформировать «дорожные карты» формирования трудовых постов, соответствующих задачам активации управленческого потенциала;

3. Организацию однозначной связи между результатами проявления управленческого потенциала работников, достижения ими управленческих результатов и программами карьерного роста с целью равномерной и справедливой трансформации трудового компонента управленческого потенциала в кадровый компонент, кадровый потенциал персонала организации;

4. Разработку критериев, методов оценки, способов комплектования и активного использования групп кадрового резерва с целью развития их управленческого потенциала и применения актуализированных компонентов этого потенциала в организационной практике;

5. Разработку форматов, программ и технологий обучения персонала с целью ориентации работников в структуре управленческого потенциала, активизации самостоятельного раскрытия его компонентов, оказания поддержки их развитию;

6. Разработку политики и системы вознаграждения с целью последовательной мотивации и стимулирования реализации управленческого потенциала персонала во всем многообразии его форм и проявлений;

7. Разработку методов и приемов обратной связи, позволяющих персоналу организаций сформировать и поддерживать ясность представлений о реализации собственного потенциала с целью поиска внутренних ресурсов для его дальнейшего развития.

Разнонаправленность технологий управления персоналом, оказывающих влияние на соответствующие показатели, не позволяет сравнивать их между собой:

– качественный состав кадрового ресурса оценивается по показателям возраста, образования, категорий должностей – то есть, по формальным квалификационным критериям;

– качественный состав кадрового управленческого резерва оценивается показателями длительности пребывания в резерве и показателями должностной динамики – то есть, по институциональным критериям;

– управленческий потенциал оценивается уровнем управленческих компетенций – то есть, по функциональным критериям в институциональных рамках.

Как отмечает Х.З. Ксенофонтова (Ксенофонтова, 2012), отсутствуют разработанные технологии совмещения этих систем оценок, с помощью которых можно было бы оценить не только эффективность конкретных технологий, но и характер их влияния на тот аспект качеств персонала, который они призваны развивать. Чтобы технологии управления персоналом и метрики, применя-

емые в них, способствовали решению задач по развитию управленческого потенциала персонала, необходимо установить не только возможности, но и ограничения, свойственные различным технологиям. Не менее важно выбрать те показатели эффективности этих технологий, которые будут способствовать ясности в представлениях о процессах, происходящих в персонале как системе и механизмах, определяющих эти процессы.

Для сравнения прогностических возможностей технологий управления персоналом используем представления о направленности, диапазоне и формате (векторе) прогнозирования (табл. 19).

Таблица 19. Характер организационных прогнозов использования управленческого потенциала персонала

Характер организационных прогнозов	Формулировка прогноза	Диапазон прогнозирования	Формат прогнозирования
В терминах аттестации	Соответствие требованиям должности (кадровый ресурс)	Не соответствует актуальной должности / соответствует актуальной должности	Формально-должностной (институциональный)
В терминах кадрового резерва	Кадровый управленческий резерв	Дальний резерв / Перспективный резерв / ближний (непосредственный) резерв	Временной
В терминах управленческого обучения	Соответствие уровня знаний и навыков требованиям будущей должности	Знания и навыки не соответствуют требованиям / соответствуют требованиям / превышают требования	Формально-содержательный (институциональный)
В терминах модели управленческих компетенций	Уровень управленческой компетентности	Начальный / базовый / функциональный / оптимальный / экспертный	Функционально-институциональный
В терминах проактивной управленческой деятельности	Качество управленческой коммуникации	Ближний круг / масштаб подразделения / направления / филиала / компании	Пространственно-коммуникативный (функциональный)
В терминах легитимации управленческого предложения/решения	Уровень управленческого предложения / решения	Решение в пределах функций должности / функций подразделения / направления / филиала / компании	Пространственно-содержательный (институциональный)
В терминах стейкхолдеров управленческих решений	Масштаб команды	Формальные подчиненные / коллеги одного статуса / руководители следующего управленческого уровня / руководители высшего управленческого уровня	Пространственно-иерархический (институциональный)
В терминах кадрового движения	Характер управленческой карьеры	Коррекция должности / должность без изменения / повышение в должности / существенное повышение в должности	Временно-иерархический (институциональный)

Сравнение форматов прогнозов позволяет убедиться в том, что представленные прогнозные системы не эквивалентны, относятся к разным параметрам управленческого потенциала, к разным формам его целевого использования и к разным векторам прогнозирования. Соответственно, любое перенесение прогноза из одной технологии в зону решения задач другой технологии создает основания системных ошибок.

Для использования результатов, полученных на одном уровне анализа, и оценки на других уровнях требуются дополнительные основания и особые способы определения границ подобного переноса. Основными ограничениями выступают границы социально-экономических категорий, в пределах которых рассматривается управленческий потенциал персонала.

Анализ проблем выявления, оценки, развития управленческого потенциала персонала организаций привел к выводу, что это сложное для рассмотрения явление обладает несколькими базовыми характеристиками, определяющими и ограничивающими возможности применения различных методологических подходов и технологий управления персоналом. Первой такой характеристикой является неаддитивность компонентов управленческого потенциала как на индивидуальном уровне, так и на уровне персонала как целого. Отсутствие аддитивности существенно ограничивает возможности применения расчетных процедур: сумма показателей отдельных компетенций не является показателем управленческой компетентности работника, сумма компетентности работников не является показателем управленческой компетентности персонала, сумма решенных управленческих задач не является показателем управленческого потенциала персонала как целого. Интегральные показатели могут существенно превышать суммарные показатели (принцип эмерджентности), а могут оказаться существенно ниже вследствие эффекта направленной синергии. Направленность синергетического эффекта задается системой управления персоналом.

Также было обнаружено, что компоненты управленческого потенциала персонала не обладают характером транзитивности. Невозможность использования транзитивных операций в широком диапазоне технологий управления персоналом означает, что показатели, полученные при оценке этих компонентов в разных ситуациях и при разных условиях, могут не совпадать между собой, так как находятся в постоянной динамике. Это затрудняет применение любых результатов, полученных в технологиях точечной оценки управленческого потенциала.

Еще одной особенностью управленческого потенциала персонала как целостного явления выступает его неконгруэнтность. Это обстоятельство также связано с тем, что управленческий потенциал персонала, как и любая иная форма человеческого потенциала, является динамичной самонастраиваемой и саморазвивающейся системой, адаптирующейся к условиям (переменным

факторам) в рамках определенной функции. Его объем и структура не соответствуют сумме проявлений, которые можно зафиксировать в конкретный момент подобной адаптации.

Перечисленные характеристики управленческого потенциала персонала как объекта исследования, описания, измерения, оценки, применения и развития приводит к выводу о том, что управленческий потенциал персонала, как правило, определяется через границы той деятельности, в рамках которой он рассматривается. Если это – фиксированные функциональные границы, соответствующие характеристикам должности (то есть – институциональная характеристика), необходимо отказаться от использования понятия «управленческий потенциал» и перейти к более адекватному понятию «управленческий трудовой ресурс», понимая под ним деятельностный ресурс, обеспечивающий решение актуальных управленческих задач, направленных на реализацию организационной стратегии и достижение заданных в рамках этой стратегии результатов деятельности организации через использование методов и средств управления, соответствующих характеристикам конкретных руководящих должностей. В этом смысле понятие «управленческий трудовой ресурс» может трактоваться как качество «трудовых ресурсов управления» – совокупности работников (реальных или потенциальных), обладающих заданными свойствами, а категории «кадровые управленческие ресурсы» и «трудовые управленческие ресурсы» оказываются эквивалентными по содержанию.

Если же ориентироваться на понятие «управленческий потенциал», то основным акцентом в его описании, оценке, применении и развитии окажется характеристика потенциала как совокупности свойств, обеспечивающих способность к превышению заданной должностной функциональности (над-институциональности). Феноменология над-институциональной управленческой активности, выявленная в настоящем исследовании, проявляется на нескольких уровнях анализа управленческой деятельности:

- на уровне управленческого поведения: как активность, инициативность, развитие управленческой коммуникации, вовлеченность, то есть как проактивное управленческое поведение;
- на уровне управленческой деятельности: как развитие видения, способность к шерингу, готовность к формированию команд, то есть – как проактивная управленческая деятельность,
- на уровне управленческого труда: как готовность к переводу неявного управленческого знания в явное, способность обеспечивать результат реализации решений за счет вновь выявляемых или создаваемых ресурсов, то есть – как над-функциональный управленческий труд;
- на уровне организации как управляемой системы: как готовность к решению новых задач, выступающих как актуализация вызовов среды, то есть

– как прямое влияние на саморазвивающуюся и самообучающуюся компетентную организацию.

Управленческий потенциал персонала организации оказывается сложным явлением, на которое оказывают влияние два типа факторов: собственные факторы потенциала (как действенного потенциала людей) и факторы среды – макросреды (социокультурных и социально-экономических условий) и микросреды (организационного контекста). Указанные группы факторов появляются в режиме катализатора развития управленческого потенциала персонала (развивающая функция фактора), в режиме поддержки их самостоятельной динамики (поддерживающая функция) и в режиме ограничений и блокировки (ограничивающая функция). Полное описание факторов представлено в табл. 20.

Таблица 20. Факторы, определяющие содержание управленческого потенциала персонала

Фактор	Влияние функций, относящихся к конкретному фактору		
	Развивающая	Поддерживающая	Ограничивающая
Социально-экономическая среда	Появление новых рынков, видов занятости, типов организации труда	Устойчивые системы функциональной подготовки и устойчивый рынок труда	Отсутствие социальных лифтов или их резкая ситуационная переориентация
Организационный контекст	Вызовы среды, многофакторность изменений, неопределенность и новые задачи	Функциональная потребность в конкретных видах и формах управленческой деятельности	Необходимость адаптации к характеристикам актуального организационного контекста
Методология и теория управления персоналом	Развитие методологии, появление новых концепций, раскрывающих грани управленческого потенциала	Возможность применения единой методологии ко всем вопросам управления персоналом	Отсутствие обобщенных социально-экономических моделей эффективного руководителя
Технологии управления персоналом	Развитие новых направлений и технологий стратегического управления персоналом	Создание единой системы управления персоналом: оценка, отбор, обучение, карьерное продвижение	Различия методологии формирования прогноза в разных технологиях управления персоналом
Персонал организации	Развитие сетевой коммуникации, обмен идеями и инициативами, краудсорсинг	Вовлеченность и лояльность как нормы трудового поведения	Фиксация деятельности в формализованных границах
Работник	Характеристики субъектности как стремление к над-функциональности	Актуальная управленческая мотивация	Личностные ограничения: способности, ценности, направленность

Вследствие влияния этих факторов, управленческий потенциал персонала оказывается развернутым в двух плоскостях: как кадровый потенциал и кадровый ресурс организации (обеспечивающий организационную кадровую устойчивость при естественной кадровой динамике) и как трудовой потенциал и трудовой ресурс организации (способствующий решению актуальных и перспективных управленческих задач, развивающих бизнес организации). Обе плоскости постоянно пересекаются, однако нетранзитивность как свойство управленческого потенциала не позволяет их рассматривать как разные имена одного явления: кадровый управленческий потенциал не равен трудовому управленческому потенциалу, это – компоненты управленческого потенциала персонала организации, несущие различающуюся функциональную нагрузку в адаптации к институциональным и функциональным требованиям социально-экономической системы.

Основной массив технологий управления персоналом ориентирован на стимулирование развития кадрового управленческого потенциала, то есть – на развитие свойств и качеств, способствующих результативному управленческому труду конкретной институциональной категории персонала – кадрового управленческого резерва. Как справедливо заметил Э.В. Кондратьев (Кондратьев, 2012) при рассмотрении понятия «развитие управленческого персонала», это развитие понимается в двух смыслах: в широком смысле – как совокупность процессов управления персоналом и в узком смысле – как поисковый подход, в котором основное место принадлежит инициации работником собственного развития. Именно второй смысл связан с технологиями развития управленческого потенциала персонала как трудового потенциала. Попытки перенести результаты развития управленческого потенциала персонала как кадрового ресурса в зону проблематики трудового ресурса приводят к появлению нежелательных феноменов в области управленческого потенциала персонала, которые могут быть отнесены к различным дисфункциональным компонентам управленческого потенциала. Кадровый ресурс – это всегда совокупность работников, обладающих конкретными свойствами, готовых к работе в конкретных должностях, а трудовой ресурс – совокупность свойств, принадлежащих работникам, значимых для реализации трудовых функций.

Такая же нежелательная феноменология возникает при попытках переноса характеристик управленческого потенциала персонала, рассматриваемых как резерв труда, в область их оценки в качестве ресурса актуальной управленческой деятельности. Неконгруэнтность резерва и ресурса заключается в том, что ресурс расценивается как средство достижения результата в рамках актуальной деятельности (живого труда), а резерв рассматривается в границах потенциальной деятельности (абстрактного труда). Несоответствие качественных характеристик и структуры абстрактного и конкретного труда приводят к формированию особых дисфункциональных феноменов в области управленческого потенциала персонала в случае, если резерв и ресурс воспринимаются как набор одних и тех же характеристик.

Первой областью нежелательной феноменологии является область дисфункционального управленческого кадрового резерва. Он проявляется в феномене потенциального управленческого резерва параллельно с функциональным резервом. Функциональный кадровый управленческий резерв представляет собой совокупность работников, направленно подготавливаемых к замещению в ближайшем будущем конкретных руководящих должностей. Потенциальный управленческий резерв представляет собой отдаленный кадровый резерв, поэтому при его определении и подготовке (развитии его потенциала) необходимо иметь в виду в большей степени задачу отбора, чем задачу направленной подготовки. Потенциальный кадровый управленческий резерв – это структурный компонент персонала организации, обладающий признаками управленческих компетенций, не развитых на достаточном уровне. Попытки развивать управленческий кадровый потенциальный резерв за счет технологий направленного воздействия (управленческого обучения) при отсутствии признаков компетенций отдельных кластеров (базовых управленческих, когнитивных, коммуникативных, регулятивных, проактивных, интенциональных) может привести к возникновению фиктивного управленческого ресурса как категории персонала, обладающего формальными признаками подготовленности к исполнению конкретных управленческих функций, но не имеющих потенциала развития способностей к их исполнению.

Фиктивный кадровый управленческий ресурс также может оказаться следствием невозможности учета всех факторов динамики управленческого потенциала, так как технологии направленного воздействия (как основная группа технологий управления персоналом) не определяет всех факторов управленческого потенциала, факторы макросреды и внутренние факторы отдельных работников могут оказать более сильное воздействие. В результате появляется феномен, аналогичный тому, который описан А.П. Колядиным (Колядин, 2011) как фиктивный компонент человеческого капитала.

Его противоположностями являются функциональные виды кадрового управленческого ресурса – продуктивный и перспективный. Их сходство заключается в том, что они представляют собой совокупность персонала, способного и готового к исполнению руководящих должностей. Продуктивный управленческий кадровый ресурс – это категория персонала организации, готового к исполнению конкретных управленческих должностей, имеющих в штатном расписании организации в данный момент. Перспективный управленческий кадровый ресурс – это категория персонала организации, готового к исполнению управленческих должностей будущего, функциональные характеристики которых определены только в общих чертах.

Рассмотрение управленческого потенциала персонала как трудового потенциала также выявляет несколько областей нежелательной дисфункциональной феноменологии. Первая из них связана с оценкой управленческого потенциала персонала как трудового резерва, что предполагает наличие способностей и готовности персонала к решению управленческих задач, оказывающихся за функциональными границами актуальных управленческих должностей или за границами сроков их исполнения

работниками, замещающими данные должности. Технологии направленного воздействия, работающие в области развития кадрового управленческого ресурса, призваны воспроизводить функциональный управленческий трудовой резерв как механизм, обеспечивающий преемственность и устойчивость управления как системы. Функциональный управленческий трудовой резерв представляет собой совокупность способностей и готовности персонала к выполнению управленческих задач в ближайшем будущем. Функциональный управленческий трудовой резерв может быть обнаружен у нескольких категорий персонала: работников, замещающих руководящие должности в настоящем (управленческий персонал), справляющихся с объемом и качественным разнообразием функциональных управленческих задач и получающими направленную подготовку для расширения диапазона решаемых задач в ближайшем будущем, и работниками, не имеющими опыта решения управленческих задач в настоящем, но способными их решать в ближайшем будущем при соответствующем стимулировании развития их управленческого потенциала. Однако, наряду с функционально адекватным воспроизводимым трудовым управленческим резервом, в рамках управленческого трудового резерва могут возникнуть нежелательные феномены дисфункциональности – консервированный и скрытый резерв.

Консервированный управленческий трудовой резерв представляет собой совокупность выявленных управленческих способностей и готовности персонала, не получающих актуальной реализации в решении управленческих задач вследствие объективных институциональных ограничений или особенностей кадровой политики организации. Опасность консервированного управленческого резерва заключается в том, что он является запасом (Корицкий, 2007), который может не оказать ожидаемого влияния на экономику организации вследствие неиспользования. Основными негативными проявлениями консервированного управленческого трудового ресурса на уровне работника является потеря интереса, мотивации, лояльности, а на уровне персонала – отток персонала с высоким управленческим потенциалом.

Скрытый управленческий трудовой резерв представляет собой результат развития не контролируемых системой управления персоналом компонентов управленческого потенциала вследствие ограничений микроэкономических технологий в области прогноза развития человеческого потенциала. Скрытый управленческий трудовой резерв представлен возможностями и готовностью персонала организаций к решению управленческих задач, которые в силу обстоятельств не адресуются тем категориям персонала, которые наиболее способны к их решению. Скрытый резерв является основным источником развития управленческого потенциала персонала в случае развития интегративных технологий управления персоналом в дополнение технологиям направленного воздействия. Его дисфункциональность связана с тем, что он может никак не учитываться системой управления персоналом, как это показала И.Б. Дуракова (Дуракова, 2010), использующей только технологии направленного воздействия, и не стать ресурсом социально-экономической системы в тот момент, когда он ей объективно необходим.

Прогнозы системы управления персоналом в области управленческого потенциала связаны с потребностью организации четко представлять сущность, структуру и направленность реализации управленческого потенциала персонала как трудового ресурса, ориентированного на решение возобновляемых и вновь возникающих управленческих задач. Вся деятельность системы управления персоналом в области управленческого потенциала в конечном итоге определяется тем, насколько субъекты управленческого труда, обозначенные организацией через системы институализации (штатное расписание, должностные инструкции, система оплаты труда) оказывают позитивное воздействие на развитие организации как социально-экономической системы, то есть являются носителями ее управленческого трудового ресурса или деятельностного ресурса управления.

Анализ компонентов управленческого потенциала персонала, проявляющихся в живом управленческом труде, позволяет выявить несколько феноменологических блоков, из которых состоит этот ресурс. Функциональный трудовой управленческий ресурс представлен свойствами персонала, выражающимися в готовности решать актуальные управленческие задачи в полном объеме и во всем разнообразии этих задач. Функциональный трудовой управленческий ресурс оценивается через систему показателей управленческой результативности.

Наряду с ним выделяется дополнительный управленческий трудовой ресурс, представленный феноменологией проактивной управленческой деятельности, позволяющий решать вновь возникающие управленческие задачи в ответ на актуальные вызовы среды. Дополнительный управленческий трудовой ресурс представлен готовностью персонала вне зависимости от формального статуса должностей работников решать постоянно изменяющиеся по объему и характеру управленческие задачи с целью реализации организационной стратегии, поддержания и развития бизнеса организации. Дополнительный управленческий трудовой ресурс является следствием развития проактивного управленческого поведения, вовлеченности и лояльности персонала.

Кроме функционального управленческого трудового ресурса может быть выявлен дисфункциональный ресурс, представленный феноменами недостаточного управленческого трудового ресурса и заблокированного ресурса. Недостаточный управленческий трудовой ресурс представляет собой дефицит способностей и готовности персонала к решению актуальных управленческих задач в полном объеме и во всем разнообразии, что приводит к тому, что некоторые управленческие задачи остаются нерешенными, и создают дополнительное давление на линейный персонал, а для других задач формируются алгоритмы решения, не затрагивающие всего комплекса проблем, связанных с предметом и объектом управления. Недостаточный управленческий трудовой ресурс приводит организацию к блокированию ее иных ресурсов и существенно затрудняет развитие бизнеса.

Еще одним видом дисфункционального управленческого трудового ресурса является заблокированный ресурс, который представляет собой способности и готовность

персонала организации решать широкий круг управленческих задач, которые не используются организацией вследствие того, что задачи, к решению которых готовы одни категории персонала, институционально относятся к задачам иных категорий персонала (как правило – к следующему иерархическому уровню). Блокированный управленческий трудовой ресурс выступает как проявление недоверия управленческой системы как института к над-функциональным проявлениям управленческой деятельности, что препятствует развитию проактивного управленческого поведения и приводит к снижению вовлеченности персонала и его оттоку.

Общая картина феноменологии управленческого потенциала персонала, рассмотренной в категориях диспозиционного резерва (кадрового и трудового) и деятельностного ресурса (функционального и дисфункционального) и в системе их взаимосвязей представлена на рис. 22.

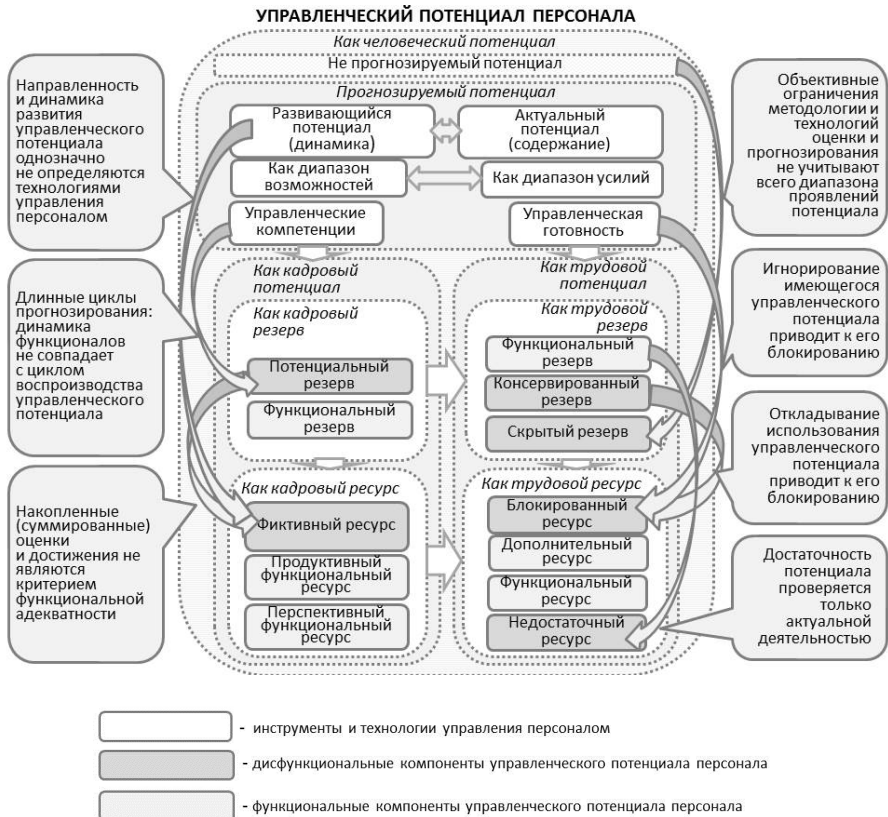


Рис. 22. Управленческий потенциал персонала организации в структуре его феноменов

Проведенное аналитическое исследование управленческого потенциала персонала позволяет описать его как типологию феноменов, выступающих как самостоятельные зоны воздействия системы управления персоналом. Основанием типологии является локус рассмотрения управленческого потенциала, а основанием выделения отдельных типов – их возможность выступать в качестве объектов направленного воздействия системы управления персоналом (табл. 21).

Таблица 21. Типология управленческого потенциала персонала

Основание типологии	Типы управленческого потенциала
По принадлежности	Потенциал работника, потенциал персонала, потенциал организации
По масштабу	Персональный потенциал, организационный потенциал, отраслевой потенциал, территориальный потенциал
По характеру реализации	Потенциал субъекта управленческого труда, потенциал субъекта управленческой деятельности
По социально-экономическому ракурсу анализа	Человеческий потенциал, социальный потенциал, интеллектуальный потенциал, инновативный потенциал
По возможности прогноза	Прогнозируемый потенциал, не прогнозируемый потенциал
По форме описания	Потенциал как возможности, потенциал как усилия
По характеру распространения	Типичный потенциал, уникальный потенциал
По критериям оценки	Актуальный потенциал как срез, потенциал в динамике
По характеру динамики	Развивающийся потенциал, застывший потенциал, сворачивающийся потенциал
По форме динамики	Потенциал с динамикой содержательного наполнения, потенциал с динамикой границ
По способу развития	Потенциал, развиваемый с помощью технологий направленного воздействия, саморазвивающийся потенциал
По месту воспроизводства	Потенциал, используемый в пределах социально-экономической системы, в которой он развивается, потенциал, перетекающий из других социально-экономических систем
По характеру измерений и оценки	Потенциал как набор управленческих компетенций, потенциал как степень управленческой готовности
По диспозиции	Кадровый потенциал, трудовой потенциал
По характеру использования	Потенциал как резерв, потенциал как ресурс
По технологии резервирования	Управленческий потенциал как потенциальный резерв, управленческий потенциал как функциональный резерв
По способу существования	Функциональный (воспроизводимый) потенциал, консервированный потенциал как запас, скрытый потенциал
По возможности использования в будущем	Управленческий потенциал как фиктивный ресурс, управленческий потенциал как перспективный ресурс, управленческий потенциал как продуктивный ресурс
По способу применения в настоящем	Управленческий потенциал как функциональный ресурс, управленческий потенциал как дополнительный ресурс управленческий потенциал как недостаточный ресурс, управленческий потенциал как блокированный ресурс
По субъекту применения (бенефициару)	Управленческий потенциал, востребованный социально-экономической системой, управленческий потенциал как капитал работника

Представленная типология позволяет обнаружить масштаб влияния технологий направленного воздействия как компонента системы управления персоналом. Каждая из них направлена на формирование одного из перечисленных функциональных феноменов структуры управленческого потенциала персонала. Однако, так как управленческий потенциал персонала представляет собой целостную систему, каждая технология направленного воздействия действует на всю эту систему, формируя не только желательные и ожидаемые (плановые), но и неожиданные феномены, которые могут проявиться не сразу, поступательно накапливаться и появляться в суммарных эффектах. Воздействие технологий управления персоналом на управленческий потенциал персонала представляет собой фрактальное воздействие, оказывающее влияние на все его структурно-содержательные и функционально-динамические компоненты. Эта особенность заставляет формировать новые технологии управления персоналом, специфически настроенные на развитие управленческого потенциала персонала.

Решение указанных задач и преодоление соответствующих методологических сложностей возможно только в том случае, когда наряду с технологиями направленного воздействия в системе управления персоналом будут разработаны технологии общей активации управленческой деятельности. Эти технологии и методы можно назвать провокативными, так как они способствуют проявлению новых компонентов управленческого потенциала персонала, актуальных для реальной управленческой деятельности в форматах, задаваемых организационными условиями и организационной спецификой.

Методы активного провоцирования возможны только в условиях работы с персоналом как целостным явлением, так как все компоненты управленческого потенциала персонала, выступающие основанием проактивной управленческой деятельности, носят вероятностный характер и не могут быть заранее соотнесены с той или иной традиционной технологией управления персоналом – ни по категории персонала, ни по формам проявления, ни по времени ожидаемого результата. Так как провокативные методы должны решить задачу раскрытия управленческого потенциала персонала как целого, их вполне можно отнести к разряду интегративных методов.

Их сочетание с методами направленного воздействия позволит решить основную задачу управления персоналом в предметной области «управленческий потенциал персонала организации», а именно – синтез и синергия всех возможностей системы управления персоналом, направленных на выявление, актуализацию и развитие компонентов управленческого потенциала персонала (рис. 23).

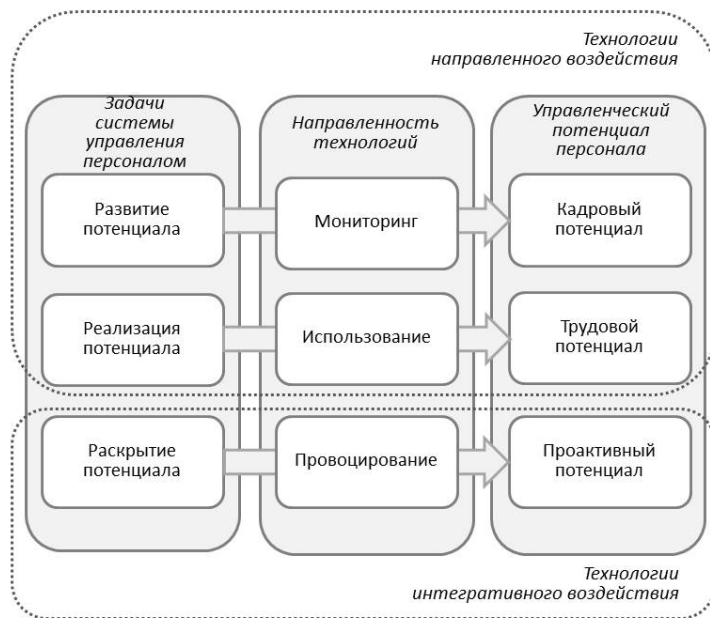


Рис. 23. Соотношение классов технологий управления персоналом и компонентов управленческого потенциала персонала организаций

Декомпозиция задач управления персоналом в области управленческого потенциала персонала связана с выделением тех уровней и форм реализации этого потенциала, которые могут быть идентифицированы системой управления персоналом.

Эти технологии оказывают интегративное воздействие в силу своих ключевых особенностей:

1. Ориентация на наибольший круг персонала (руководители всех уровней, специалисты с высшим образованием, работники, получающие высшее образование);
2. Актуализация мотивации персонала к проявлениям активности, инициативы, креативности;
3. Направленное развитие вовлеченности как развития навыков персонала к решению разнородных задач, интеграции организационных ресурсов и деятельности других работников;
4. Стимулирование персонала к саморазвитию за счет использования личного потенциала для формирования управленческих знаний и навыков;
5. Поддержка проактивного управленческого поведения;
6. Широкое использование методов оценки управленческой продуктивности и управленческой результативности в оценке результатов всех форм

управленческой деятельности: классической (институционализированной, легитимно-функциональной) и неклассической (надфункциональной и проактивной).

Система управления персоналом, формулируя конкретные задачи и определяя технологии, с помощью которых они должны быть решены, ориентируется на то, что эти задачи могут принадлежать разным уровням оказания воздействия: от обобщающего уровня стратегического управления персоналом (идеологический уровень) до конкретизированного уровня эффективности управленческого труда (экономический уровень) (рис. 24).



Рис. 24. Интегративная модель развития управленческого потенциала персонала организации

Интегративная модель развития управленческого потенциала персонала представлена семью уровнями развертывания компонентов управленческого потенциала, для каждого из которых определена общая логика этого развертывания, а также предложены критерии и показатели оценки эффективности развития управленческого потенциала персонала на каждом уровне. Переходы между уровнями обеспечиваются логикой формирования конкретных компонентов технологии интегративного воздействия как этапов ее развёртывания,

а обратные связи – активной вовлеченностью персонала в эту технологию на каждом этапе ее реализации.

Представленная интегративная модель развития управленческого потенциала персонала, ее структурные характеристики являются основной формированию конкретных технологий развития управленческого потенциала в соответствии с особенностями организационной специфики, к которым относятся:

- специфика бизнеса (или функциональной направленности) организации;
- специфика фазы организационного развития;
- специфика социально-экономической ситуации;
- специфика организационной стратегии.

Учет этой специфики возможен как посредством адаптации к ней, так и путем актуализации и активизации изменений, актуальных с точки зрения стратегии развития организации.

5.2. Управленческий потенциал: от характеристик управленческой готовности к показателям капитализации

Основа интегративного подхода к раскрытию, оценке и развитию управленческого потенциала персонала – технологии оценки компонентов управленческого потенциала, использующие особые метрики. Как было установлено ранее (гл. 3, 4), управленческий потенциал персонала включает в себя два макро-компонента: структурно-содержательный и функционально-динамический. Структурно-содержательный компонент представлен управленческой готовностью как интегральным показателем соответствия управленческой деятельности функционально-институциональным требованиям (отраженным, в частности, в модели управленческих компетенций). Функционально-динамический компонент представлен интенсивностью и направленностью управленческих усилий по преодолению ограничений организационного контекста и формированию новых институций, адекватных актуальным управленческим функциям. Соответственно, метрики, используемые в интегративной программе, должны отражать оба макро-компонента и быть способными разграничивать институциональные и функциональные факторы управленческого потенциала.

С целью определения системы измерения и технологий ее применения было предпринято эмпирическое исследование, целью которого являлось определение соотношения результатов измерения различных компонентов управленческого потенциала персонала, полученных в различных технологиях управления персоналом. Задача исследования – выявить соотношение характеристик управленческих компетенций, управленческой готовности, управленческой вовлеченности и управленческой результативности с помощью методик

компетентностного и контекстного подходов. Этапы реализации исследования полностью совпадают с этапами представленной выше интегративной программы, а само исследование легло в основу формирования этой программы.

В начале исследования был определен алгоритм формирования экспертной оценки управленческой готовности. В ходе работы с экспертами, в состав которых входили руководители высшего управленческого уровня 10 филиалов крупной федеральной компании, установлено, что эксперты достаточно четко производят ранжирование персонала с высшим образованием по критерию соответствия занимаемой должности. Выделено четыре ранга должностной готовности:

- высокая управленческая готовность: характеристики управленческой деятельности работника превышают уровень функциональных требований к занимаемой должности, работник готов к исполнению должности более высокого управленческого уровня;
- кадровый управленческий резерв: характеристики управленческой деятельности работника соответствуют требованиям к занимаемой должности и по некоторым характеристикам его превосходят, при соответствующей подготовке работник будет готов к исполнению должности более высокого уровня через 1-2 года;
- устойчивое позиционирование: характеристики управленческой деятельности работника в целом соответствуют требованиям к занимаемой управленческой должности, но не достаточны для исполнения должностей иного уровня, работник должен проявить себя в актуальной должности в течение 1-2 лет для уточнения его управленческих возможностей;
- управленческая коррекция: характеристики управленческой деятельности работника не соответствуют требованиям к занимаемой управленческой должности, работник не справляется со всем диапазоном функциональных задач, свойственных его должности, нуждается в помощи или переводе на иную должность.

Следует отметить, что перечисленные категории позволяют определить управленческие перспективы как тех работников, которые уже занимают управленческие должности, так и тех, кто не имеет управленческого опыта.

Ранжирование персонала посредством отнесения к перечисленным категориям было совмещено с результатами оценки управленческих компетенций этих же работников, полученных в ходе регулярной оценки на основании модели управленческих компетенций, принятой в организации. Соотнесение двух видов экспертной оценки позволило создать статистический алгоритм отнесения персонала к различным категориям управленческой готовности по результатам оценки управленческих компетенций с помощью ресурсов программы PASW Statistics 18 (рис. 25).



Рис. 25. Общая характеристика управленческих компетенций персонала, отнесенного к разным категориям управленческой готовности

Категории управленческой готовности существенно различаются по уровню управленческих компетенций, но это различие носит неравномерный характер. Наименьшие различия отмечены в группе базовых функциональных компетенций (общая управленческая ориентированность, умение работать с документами, юридическая грамотность, управление временем). Наибольшие различия определены в зоне проактивных управленческих компетенций (презентация идей, умение вести переговоры, готовность работать в команде, гибкость мышления) и интенциональных компетенций (личная инициатива). Единственная базовая функциональная компетенция, обеспечивающая существенные различия между категориями готовности – постановка задач. Соответственно, при дифференциации персонала по характеру управленческого потенциала на основании оценок по модели управленческих компетенций необходимо в большей степени обращать внимание на интенциональные компетенции, отражающие направленность субъекта труда на продвижение своей позиции и достижение результата.

Наблюдение изменений результатов оценки управленческих компетенций более 1200 работников организации в результате применения стандартных технологий управления персоналом (направленное обучение и повторная оценка

через 1 год), позволяет дать обобщенную характеристику управленческой готовности персонала, отнесенного к разным категориям готовности (табл. 22).

Таблица 22. Характеристика категорий управленческой готовности

Основные характеристики	Категории управленческой готовности персонала			
	Высокая управленческая готовность	Кадровый Управленческий резерв	Устойчивое позиционирование	Управленческая коррекция
Экономическая характеристика	Кадровый ресурс	Кадровый резерв	Трудовой ресурс	Кадровый балласт
Характеристика управленческих компетенций	Высокие показатели по всем управленческим компетенциям	Высокие показатели по некоторым управленческим компетенциям	Неравномерные показатели по управленческим компетенциям	Преимущественно низкие показатели по управленческим компетенциям
Динамика компетенций в течение года	Минимальна вследствие высоких стартовых показателей	Неравномерна, но замечена по большинству компетенций	Неравномерна	Практически отсутствует или неравномерна
Индивидуальные особенности	Высокая мотивация, достаточная управленческая готовность, достаточные характеристики коммуникативной успешности и командного взаимодействия, большой опыт работы в актуальной (не обязательно руководящей) должности	Высокая мотивация, достаточные характеристики коммуникативной успешности и командного взаимодействия, дефицит управленческого опыта (недавнее назначение или должность с малым функционалом), высокая самооценка	Недостаточность мотивации, малый опыт в данной должности (недавнее назначение) или его отсутствие, дефицит коммуникативной компетентности, низкая стрессоустойчивость или низкая уверенность	Малый опыт в руководящей должности (недавнее назначение), или его отсутствие, общее снижение управленческой готовности, личностные дисфункции
Перспективы работника	Определение конкретной должности следующего уровня и сроков назначения (до 6 месяцев). Возможно горизонтальное перемещение	Определение способа (форм) обучения, со-держания обучения и его сроков (до 2-х лет), возможно горизонтальное перемещение	Включение работника в текущие управленческие мероприятия (совещания), наблюдение в срок до 2-х лет. Возможно горизонтальное перемещение	Определение способа помощи (дополнительное обучение, стажировка), выбор формы поддержки (наставничество, коучинг). Рекомендовано перемещение на должность специалиста

Далее для определения карьерных перспектив оцененных работников была использована модель отнесения управленческих должностей различным типам по функциональному признаку. В отличие от большинства технологий управления персоналом, использующим принцип разделения управленческих должностей по должностным уровням (институционально-иерархический принцип), должности были разделены в соответствии с характером функций в соответствии с типологией, предложенной Н.Е. Рубцовой (Рубцова, 2012). Все должности актуального штатного расписания разделяются на несколько категорий, для того, чтобы определить, какие кластеры управленческих компетенций (а не уровень их развития) являются критическими для данной категории должностей. Этот подход позволяет полностью отойти от формального закрепления за уровнями должностей нормативного уровня управленческих компетенций и перейти к соотношению функциональных требований разнообразных должностей и категорий управленческой готовности (таблице 23).

Таблица 23. Классификация руководящих должностей в соответствии с характеристиками модели управленческих компетенций

Категория должностей	Административно-профессиональные	Функциональные	Организаторские
Характер управленческой деятельности	Исполнительский	Функционально-управленческий	Автономный
Достаточная категория управленческой готовности	Устойчивое позиционирование	Кадровый управленческий резерв	Высокая управленческая готовность
Критичные (обязательные) кластеры управленческих компетенций	Базовые управленческие компетенции	Базовые управленческие компетенции, функциональные управленческие компетенции	Все кластеры управленческих компетенций выше среднего уровня
Примеры должностей	Главный (старший) бухгалтер, руководитель отдела делопроизводства, заведующий складом, заведующий архивом, главный специалист	Руководители производственных подразделений регулярного производства (цеха основного и вспомогательного производства), транспортных подразделений	Руководители сервисных подразделений, подразделений логистики, маркетинга, продаж, автономных филиалов и удалённых подразделений, руководители проектных групп

Применение указанного подхода позволяет принимать решения о назначении работников на управленческие должности в соответствии с характером их управленческой готовности, используя принцип горизонтальной или кросс-функциональной карьеры, что позволяет использовать и развивать управленческий потенциал персонала более интенсивно, чем это возможно в технологиях направленной вертикальной карьеры.

Следующая задача в области определения метрик управленческого потенциала персонала связана с выбором системы оценки управленческой результативности. Для решения этой задачи были проанализированы управленческие инициативы, управленческие решения и реализованные управленческие проекты, инициаторами которых выступили работники, принадлежащие к различным категориям персонала – от специалистов (инженеров, бухгалтеров, экономистов, специалистов по логистике, маркетингу, сервису, транспорту) до руководителей среднего звена управления (начальников крупных функциональных подразделений и руководителей направлений). Все управленческие инициативы были проанализированы с точки зрения их содержания с участием тех же экспертов, которые были привлечены для определения категорий управленческой готовности. Тем самым был соблюден принцип однородности оснований экспертной оценки.

При анализе управленческих предложений, поступающих от работников разных функциональных направлений и разных должностных уровней, экспертами были выделены пять содержательных параметров оценки, четыре из которых эксперты отнесли к тактическим характеристикам, а один – к стратегическим. Стратегическая характеристика – содержание предложения, отражающее его управленческий предмет (изменение, создание, применение, разработка) и содержащее новизну подхода. Тактические характеристики:

- уровень рассмотрения проблемы как готовность работника – автора предложения выйти за пределы своего функционального должностного диапазона;
- характер предполагаемого результата (экономия ресурсов, их перераспределение, создание нового ресурса или нового источника дохода), его стратегическая характеристика;
- возможность тиражирования подхода в случае успеха в его реализации на другие подразделения и филиалы компании;
- наличие подготовленной команды исполнителей или проектной команды добровольцев по реализации предложения.

Так как все управленческие предложения и осуществленные решения можно оценить с помощью всего комплекса предложенных критериев, был предложен показатель «индекс качества управленческого предложения (решения), представляющий собой систему распределения весов по указанным критериям, также определенных экспертным путем (табл. 24).

Таблица 24. Показатели качества управленческого продукта

Критерий	Баллы							Вес критерия
	1	2	3	4	5	6	7	
Уровень рассмотрения (УР)	В пределах функций должности специалиста	В пределах подразделения	-	В пределах филиала	-	В пределах региональной компании	В пределах федеральной компании	0,3
результат (Р)	Экономия ресурсов	Перераспределение ресурсов	Выявление новых ресурсов	Создание ресурсов	-	Формирование нового источника дохода	Формирование нового рынка	0,3
Перспектива тиражирования предложения (ПТ)	-	На другие подразделения филиала	-	На другие филиалы	-	На другие регионы	-	0,2
Наличие команды (К)	Команда – подчиненные	Команда – функциональные работники	Работники разных подразделений	Работники разных филиалов	Работники разных подразделений и их руководители	Работники разных филиалов и их руководители	Руководители как стейкхолдеры и участники команды	0,2
								1,0
Содержание предложения (СП)	Изменение процесса	Изменение организационной структуры	Изменение системы мотивации	Новый бизнес-процесс	Новый инструмент совместной работы	Применение нового оборудования / технологии	Разработка нового продукта	k

Индекс качества рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{уп}} = k (0,3 \text{ УР} + 0,3 \text{ Р} + 0,2 \text{ ПТ} + 0,2 \text{ К}) \quad (14)$$

Анализ характеристик управленческих предложений и управленческих решений, представленных работниками, относящимися к различным формальным категориям персонала, позволил обнаружить, что основным различием является институциональная обусловленность. В том случае, если речь идет о функциональных решениях, соответствующих статусу должности автора решения, они оказываются менее аргументированными и детализированными и адресуются исполнителям (подчиненным) в соответствии с их организационными статусами. В случае инициативных решений, содержание которых выходит за рамки должности автора решения (над-функциональная управленческая деятельность), решение детально проработано, согласовано с многими профильными специалистами и поддержано

инициативной группой, которая либо уже его реализовала, либо готова к реализации. Существенной характеристикой в этом случае выступает состав инициативной группы, в которую входят работники разных функциональных направлений и обладатели разных организационных статусов.

Несмотря на различия, общие характеристики проанализированных предложений, решений и проектов позволяют предположить, что легитимные (соответствующие статусу должности) управленческие решения руководителей и управленческие инициативы персонала являются различными формами существования управленческого продукта, выступающего внешним (объективирующим) компонентом управленческого потенциала. При этом управленческое решение как форма реализации легитимной управленческой деятельности в большей степени представлено внутренним (скрытым, не развернутым) управленческим продуктом, а управленческая инициатива, разворачивающаяся, как правило, в условиях преодоления особенностей организационного контекста и направленная на его преобразование, представлена детализированным управленческим продуктом. Применение к характеристикам управленческого продукта принципов разграничения явного и неявного знания (Nonaka & von Krogh, 2009), позволяет описать различия его выявленных форм (табл. 25).

Таблица 25. Характеристики управленческого продукта в категориях организационного знания

Характеристика управленческого продукта	Управленческое решение	Управленческое предложение
Сфера активности как зона формирования управленческого продукта	Управленческий труд	Управленческая деятельность
Вид организационного знания, заключённого в управленческом продукте	Неявное знание	Открытое знание
Форма предъявления управленческого продукта	Опосредованно, через постановку задач другим работникам (подчиненным)	Непосредственно в виде обоснования избранного способа действия
Способ трансляции для возможного дальнейшего использования (тиражирования)	Добровольная передача знания (шеринг)	Открытое распространение в форме документа (презентации)
Перспектива отчуждения	Отчуждение невозможно	Отчуждение посредством документирования
Перспектива последующего использования	Определяется носителем знания	Определяется системой управления
Перспектива хранения и накопления	Ограничение субъективными характеристиками	Ограничение технологией хранения данных и архивацией документов

Соотнесение характеристик управленческих продуктов и характеристик их авторов, определенных как принадлежность к категории управленческой готовности, дает представление о том, как управленческие компетенции субъекта труда реализуются характере управленческих решений (табл. 26)

Таблица 26. Характеристики управленческих предложений персонала с разными характеристиками управленческих компетенций

Содержательные компоненты предложений	Категория управленческой готовности			
	Высокая управленческая готовность	Кадровый управленческий резерв	Устойчивое позиционирование	Управленческая коррекция
Объект управления	Каскадированный объект	Фокусированный объект	Процесс	Действия других людей
Способ достижения цели	Реорганизация процесса, реинжиниринг системы	Новая модель процесса	Коррекция собственных действий (инструментов)	Другие люди должны изменить позицию или действия
Направление управленческих усилий	Изменение ситуации в целом	Изменение способа достижения результата		Оказание давления с целью изменения чужого отношения к ситуации
Соотношение цель-результат	Результат соответствует цели по ключевой характеристике	Результат приближен к цели по ряду характеристик	Цель смещается в область текущих функциональных задач	
Функциональность решения	Над-функциональность: Масштаб решения, новые ресурсы, кросс-функциональная команда исполнителей	Преодоление функциональных ограничений хотя бы по одному параметру	Ограничительная функциональность	Дисфункциональность
Рефлексия соотношения результата и цели	Рефлексия рассогласования цели и результата, поиск способов достижения согласованности		Изменение формулировки цели в соответствии с уже достигнутым результатом	Изменение целевых намерений в связи с недостижимостью результата

Как следует из приведённого описания, предложения, представляемые группой управленческой коррекции, не являются управленческими по сути, а выступают как дисфункциональные объяснения невозможности изменения ситуации собственными силами. Группа устойчивого позиционирования решение всех проблем, даже выявленных самостоятельно, сводит к интенсификации

использования имеющихся управленческих технологий, что свидетельствует о невозможности выхода за пределы границ должностных представлений (опыта) при решении любых управленческих задач. Группа кадрового управленческого резерва предлагает новые решения, что свидетельствует о проактивной управленческой позиции этой категории персонала, но не всегда может их обосновать. Группа высокой управленческой готовности предлагает над-функциональные решения, обладающие новизной подхода, продуманностью позиции и чёткостью ее обоснования.

Таким образом, экспериментально подтверждено, что структурно-содержательный макро-компонент управленческого потенциала персонала, выраженный управленческими компетенциями, может быть оценен несколькими способами.

Во-первых, он может быть определен через оценку управленческих компетенций в условиях регулярной организационной оценки. Этот способ позволяет обнаружить крайние категории персонала по выраженности управленческого потенциала: группу с высокими показателями по всем компетенциям и группу со сниженными показателями по большинству компетенций. Для определения характера управленческого потенциала персонала этого недостаточно. Во-вторых, возможно использование экспертной оценки по отнесению персонала к категориям управленческой готовности. Этот способ позволяет соотнести характеристики управленческой деятельности с требованиями к занимаемой должности, однако, для адекватного применения этого способа с целью оценки управленческого потенциала, его реализация возможна только в процедурах ассессмента, позволяющих экспертам наблюдать вне-институциональную деятельность, связанную с решением проблем, не характерных для конкретной должности. Только в этом случае есть возможность разграничения институционально-обусловленных и функциональных проявлений управленческой деятельности. В-третьих, оценка управленческого продукта позволяет также получить достаточные представления о структурно-содержательных компонентах управленческого потенциала, так как характеристики управленческого продукта в полной мере отражают управленческие компетенции. Перечисленные способы оценки структурно-содержательного макро-компонента управленческого потенциала выступают как альтернативы, но для построения целостной программы развития управленческого потенциала персонала их необходимо применять в комплексе.

Оценка управленческих продуктов, создаваемых разными категориями персонала, может быть интегрирована в оценку интеллектуального капитала, так как управленческий продукт представляет собой разновидность интеллектуального продукта, ценность которого определяется конкретной социально-экономической системой.

Рассмотрим вариант использования оценки управленческого продукта для определения интеллектуального потенциала управленческих кадров конкретного уровня управления. С этой целью используем один показатель оценки качества управленческого продукта, а именно – масштаб предложения, характеризующий готовность автора рассмотреть проблему, касающуюся конкретного уровня управления. Оценка предложения по этому показателю в соотношении с оценкой статуса авторов позволяет определить интеллектуально-управленческий компонент управленческого потенциала персонала.

На рис. 26 представлены результаты оценки управленческих продуктов, предложенных работниками конкретной организации, по критерию масштаба предложения в соответствии с должностными статусами авторов предложений.

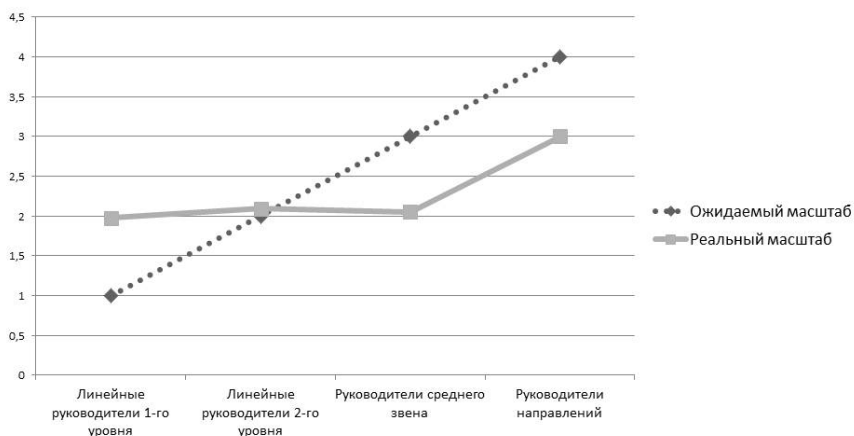


Рис. 26. Соотношение ожидаемых и реальных показателей масштабности управленческих проектов персонала, отнесенного к разным категориям

Расчёт интеллектуального потенциала управленческого персонала произведём по формуле:

$$I_{уп} = \sum_{k=1}^n \frac{I_{тупр}}{I_{тупо}} \quad (15),$$

где

$I_{уп}$ – интеллектуальный потенциал управленческого персонала;

$I_{тупр}$ – индекс масштаба управленческого продукта, предложенного i -тым работником k -того управленческого уровня (реальный управленческий продукт);

$I_{тупо}$ – индекс масштаба управленческого продукта, ожидаемого от i -того работника k -того управленческого уровня (ожидаемый управленческий продукт).

Расчёт по формуле (15) позволяет определить общий и частные показатели интеллектуального потенциала управленческого персонала (табл. 27).

Таблица 27. Интеллектуальный потенциал управленческого персонала организации

Интеллектуальный потенциал управленческого персонала организации	Показатель	Вывод
В целом	1,01	Соответствие требованиям
Линейные руководители 1-го уровня управления	2,0	Готовы решать задачи следующего управленческого уровня
Линейные руководители 2-го уровня управления	1,02	Способны решать задачи своего управленческого уровня
Руководители среднего уровня управления	0,67	Существенное отставание относительно требуемого уровня
Руководители направлений	0,75	

Представленные показатели позволяют не только в целом оценить интеллектуальный потенциал конкретных категорий персонала, но и определить проблемную зону конкретной организации, представленную уровнем руководителей среднего звена управления.

Таким образом, управленческий потенциал персонала может быть определен как источник развития интеллектуального капитала: как на уровне отдельных субъектов труда, так и на уровне персонала организации как системного целого. Интеллектуальный капитал является отражением управленческих компетенций как структурно-содержательного компонента управленческого потенциала персонала, реализованного в создании управленческих продуктов, способствующих решению проблем, актуальных для организации.

Оценка функционально-динамического макро-компонента управленческого потенциала может быть проведена с использованием метрик, представленных в п. 4.2. В конкретных организационных условиях данные для применения формул (1) – (13) были получены посредством перекрестного опроса: на первом этапе работники организации заполняли опросный лист, в котором указывали, как часто, в контактах с какими специалистами и руководителями в течение последнего года они обсуждали свои управленческие инициативы; на втором этапе данные были соотнесены с ответами на соответствующие вопросы лиц, указанных в ответах опроса первого этапа. Также были проанализированы протоколы совещаний за год с выявлением пунктов повестки дня, связанных с обсуждением управленческих предложений, выходящих за рамки функциональных обязанностей авторов предложений и их непосредственных руководителей. Так были получены данные о характере продвижения управленческих продуктов в рамках проактивной и над-функциональной управленческой деятельности.

На основании полученных данных были рассчитаны индексы оценки управленческих усилий (по формулам (6) – (13)) и соотнесены с характеристиками управленческой готовности персонала, определенной по характеристикам управленческих компетенций. Были оценены соотношения, характерные для обычных организационных условий, и для условий активизации проактивной управленческой деятельности в рамках проекта развития управленческой вовлеченности.

В результате исследования с помощью метода ранговых корреляций получена модель компонентов управленческого потенциала персонала организации в разных условиях (рис. 27).

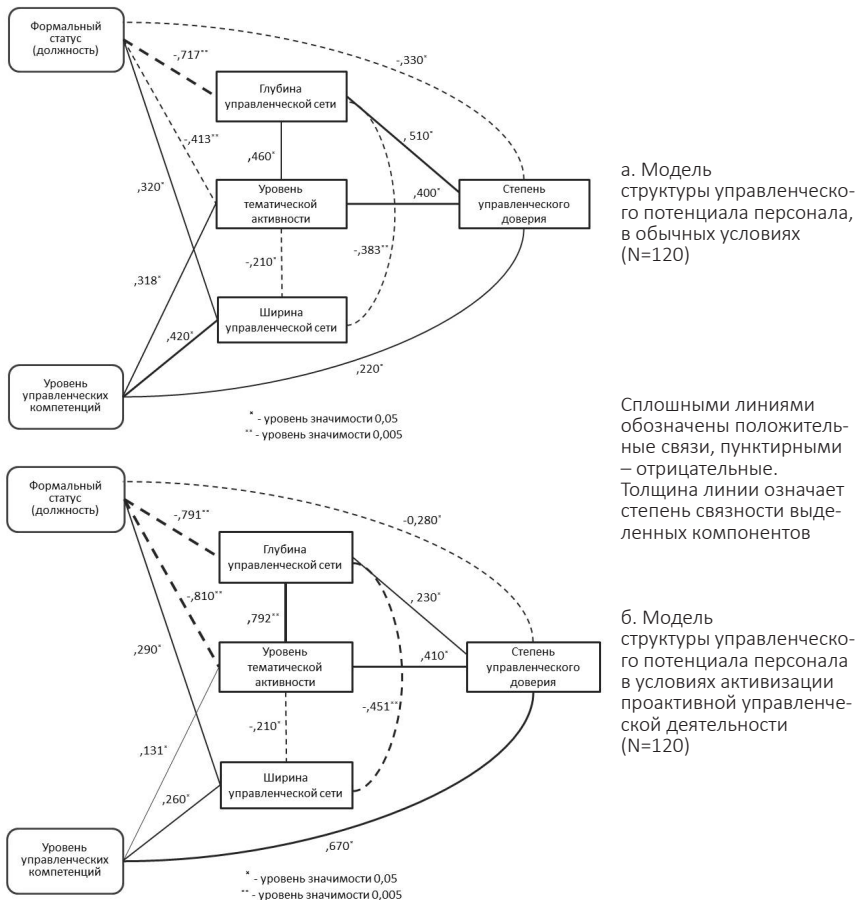


Рис. 27. Модель управленческого потенциала персонала в обычных (функциональных) условиях (а) и в условиях активизации проактивной управленческой деятельности (б)

Результаты, представленные на рис. 27, позволяют установить, что управленческий потенциал персонала в условиях функциональной (обычной) деятельности имеет особенности. Он реализуется в двух коммуникативных пространствах организации: в системе формального обсуждения управленческих предложений и результатов их реализации (что отражено в показателе глубины управленческой сети) и в системе обсуждения на уровне статуса должности автора предложения (показатель ширины управленческой сети). Первое пространство обсуждения лимитировано статусом должности автора предложений. Чем ниже статус должности, тем больше усилий требуется работнику, чтобы довести свое предложение до обсуждения на том управленческом уровне, на котором может быть принято решение о его внедрении. Второе пространство обсуждения связано с характеристиками управленческих компетенций автора предложения. Чем выше уровень этих компетенций, тем шире круг лиц, добровольно включающихся в обсуждение инициативы и выражающих готовность принять участие в ее реализации. Характерно, что степень управленческого доверия, отражающая готовность руководителей высокого уровня поддержать управленческую инициативу, выделить ресурс для ее реализации и даже включиться в качестве соисполнителя определяется только тем, насколько автор инициативы адекватно использует существующие управленческие институты и поступательно «пробивает» свою инициативу по управленческой иерархии, преодолевая препятствия, связанные с формализацией управленческой коммуникации. Таким образом, в обычной организационной ситуации работники обсуждают свои инициативы двумя способами – как идеи, адресуемые системе управления и продвигаемые через формальные управленческие коммуникации, и как идеи, критически обсуждаемые в профессиональном кругу. При этом, чем больше предоставляется возможность легитимного продвижения идеи, тем меньше выражена потребность в формировании круга ее сторонников из числа коллег.

В условиях активизации проактивной управленческой деятельности, снятия структурно-функциональных барьеров, актуализации управленческой вовлеченности персонала, использование тех же стандартных процедур обсуждения и легитимации управленческих предложений дает иной результат (рис. 27-б). Несмотря на то, что сохраняется два формата обсуждения – формальный и неформальный, они интегрируются в единый комплекс поддержания инициативы, что отражается в формировании самой сильной связи – между характеристиками управленческих компетенций и степенью управленческого доверия. Активнее всего легитимный статус через поддержку руководителей высокого уровня придается инициативам, сформулированным носителями развитых управленческих компетенций, способных предложить качественный управленческий продукт. Для того, чтобы это произошло, достаточно представить к рассмотрению инициативу напрямую тому руководителю, в ведении которого

находится вопрос, на решение которого направлена инициатива (предложение, проект). Это означает, что управленческие компетенции обеспечили качество управленческих предложений, принятых к реализации, а усилия, направленные на продвижение этих предложений, способствовали этому.

Вывод, следующий из представленных данных, очевиден: в условиях обычной деятельности, определяемой действием формализованных организационных институтов (в частности – управленческой иерархией и функциональной дифференциацией), характеристики управленческих компетенций могут быть реализованы только в форматах, определенных организационной институционализацией: институции оказываются сильнее функций. В условиях активизации проактивной управленческой деятельности, активизации вовлеченности персонала в решение управленческих задач, которые предполагают ослабление действия формальных ограничений (прежде всего – в области управленческой коммуникации) управленческие компетенции проявляются в полном объеме, а поддержкой их реализации выступают управленческие усилия, направленные на формирование и продвижение управленческого продукта как основания изменения деятельности работников организации в рамках отдельной задачи, бизнес-процесса, функций подразделения, направления или организации в целом.

Представленные метрики позволяют оценить не только управленческий потенциал отдельных работников (потенциал индивидуальных субъектов труда), но и управленческий потенциал персонала как особого интегрального субъекта труда.

Как было показано в п. 2.2, управленческий потенциал персонала на уровне персонала как системного целого выражается в готовности персонала создавать рабочие команды по решению отдельных актуальных задач, самостоятельно организовывать их деятельность и получать дополнительные (по сравнению с функциональными должностными задачами) результаты. Метрики, разработанные в рамках контекстного подхода, позволяют обнаружить, как формируется и развивается система управленческого и профессионального взаимодействия, как именно создаются добровольные команды по реализации инициатив, насколько эти команды и их деятельность могут рассматриваться как инструменты изменения организационных институтов и преобразования организационного контекста. Современная методология позволяет относить характеристики взаимодействия, доверия, механизмы формирования институций к характеристикам социального капитала, носителем которого определяется не только и не столько единичный субъект, сколько социальная система. Соответственно, предложенные метрики оценки системы управленческих коммуникаций и результатов их использования в виде развития управленческого доверия и формирования команд реализации инициатив, могут быть рассмотрены как

инструменты измерения социального капитала, формируемого персоналом организации.

Показательным в этом смысле является результат расчета изменения объёма управленческого взаимодействия под влиянием направленной активизации проактивной управленческой деятельности. Если принять показатели изменения объёма управленческого взаимодействия за показатель роста внутриорганизационного социального капитала, коэффициент изменения социального капитала может быть рассчитан самостоятельно для вертикального и кросс-функционального взаимодействия. Для оценки вертикального управленческого взаимодействия используется формула:

$$K_{CB} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{vi2}}{\sum_{i=1}^n O_{vi1}} \quad (16),$$

где

K_{CB} – коэффициент изменения социального капитала в вертикальном взаимодействии,

O_{vi1} – объём управленческого взаимодействия по вертикали i -го работника в обычных организационных условиях,

O_{vi2} – объём управленческого взаимодействия по вертикали i -го работника в условиях активизации проактивной управленческой деятельности

Для оценки кросс-функционального взаимодействия как характеристики социального капитала используется аналогичная формула:

$$K_{CKF} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{kfi2}}{\sum_{i=1}^n O_{kfi1}} \quad (17),$$

где

K_{CKF} – коэффициент изменения социального капитала в кросс-функциональном взаимодействии,

O_{kfi1} – объём кросс-функционального управленческого взаимодействия i -го работника в обычных организационных условиях,

O_{kfi2} – объём кросс-функционального управленческого взаимодействия i -го работника в условиях активизации проактивной управленческой деятельности

Расчет по формулам (16) и (17) для конкретной организации показал смысл актуализации проактивной управленческой деятельности, отраженный в росте социального капитала как системы кросс-функционального и вертикального управленческого взаимодействия (см. рис. 28).

Нежелательно объединять оба показателя в интегральный индекс, так как в этом случае пропадет возможность оценки механизма формирования социального капитала из-за невозможности оценить вертикальную и кросс-функциональную коммуникацию в качестве самостоятельных факторов.

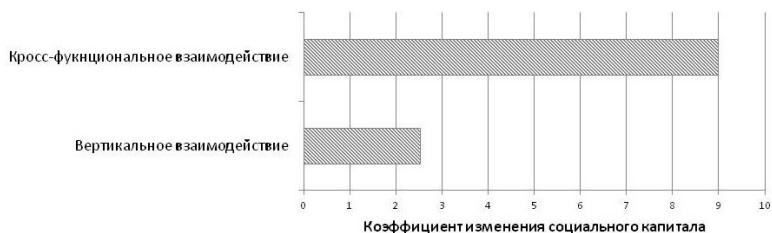


Рис. 28. Изменение социального капитала при активизации проактивной управленческой деятельности

Рост объёмных характеристик управленческого взаимодействия отражается в структуре показателя лидерского потенциала. Структуру лидерского потенциала во многом определяет характер стейкхолдеров проекта, готовых включиться в его реализацию в качестве соисполнителей. Для конкретной организации, в которой работниками было предложено 120 разнообразных инициатив (проектов), включённость руководителей высоких управленческих статусов в проекты, инициированные и возглавляемые работниками разных уровней, оказалась достаточно высокой, что свидетельствует о том, что авторы этих проектов смогли изменить систему управленческих отношений – руководители не возглавили соответствующие проекты, а включились в их реализацию как носители профессиональных знаний (рис. 29).

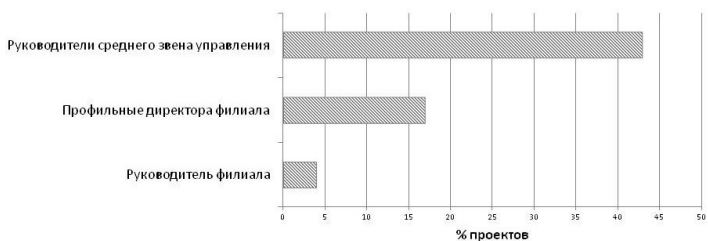


Рис. 29. Руководители различных управленческих уровней как добровольные соисполнители управленческих проектов, предложенных работниками

Основу развития интеллектуального и социального капитала организации представляет феномен доверия к управленческому продукту как модели достижения организационного успеха. Это доверие выражается в интеграции усилий и намерений работников различных управленческих уровней быть стейкхолдерами и добровольными соисполнителями управленческого проекта, вызывающего доверие. Доверие складывается как общее отношение к конкретному работнику как к личности. Доверие дифференцируется в зависимости от критерия качества управленческого предложения как особого интеллекту-

ального продукта. Этот факт позволяет перейти от социально-психологических способов измерения организационного доверия как фактора организационной эффективности к системе эконометрических показателей.

Управленческий уровень, на котором принимается решение о внедрении инициатив, статус добровольных участников проектной группы, ее состав и численность – все это показатели уровня управленческого доверия, а готовность участников проекта включиться в следующую инициативу данного работника – признание его лидерского авторитета. Таким образом, на организационном уровне социальный капитал формируется за счет укрепления и расширения сферы прямых и свободных (добровольных) управленческих коммуникаций, а на индивидуальном уровне – в структуре и интенсивности индивидуальных коммуникаций, возможности их использования как ресурса дальнейшего управленческого продвижения. Интегральными показателями социального капитала являются скорость (темп) и социальный масштаб интеграции возможностей других людей для решения конкретной управленческой задачи.

Результаты, получаемые с помощью предлагаемых метрик, позволяют убедиться в том, что управленческая деятельность как сложный умственный труд, направленный на формирование взаимодействия людей с целью достижения совместного результата, является источником развития интеллектуального и социального капитала организации за счет формирования управленческого продукта и его направленного распространения по управленческой коммуникативной сети. Контекстный подход, лежащий в основании формирования системы метрик управленческой деятельности, позволяет описывать компоненты интеллектуального и социального капитала как связанные явления: характер распространяемого контента (интеллектуальный капитал) и как границы его распространения (социальный капитал). Ни одна из сторон этого двуединого фактора, отражающего особенности организационного контекста, не может изменяться самостоятельно.

5.3. Интегративная программа развития управленческого потенциала персонала: актуализация управленческих функций

Интегративный подход к вопросам раскрытия и развития управленческого потенциала персонала определяется следующими положениями:

– персонал организации выступает как особый субъект труда, ключевая подсистема организации как социально-экономической системы и должен рассматриваться как целостная система, обладающая особыми свойствами и качествами, реализующимися в его функциональности как способности принимать вызов неопределенной и неустойчивой социально-экономической среды и обеспечивать посредством профессиональной деятельности решение стратегических и тактических бизнес задач конкретной организации;

– управленческий потенциал персонала является системным адаптационным ресурсом персонала как особой функциональной системы и обеспечивает способность персонала к реализации функций за счет реинституционализации управленческих отношений, определяющих способы, алгоритмы и формы реализации управленческой и профессиональной деятельности;

– управленческий потенциал персонала обладает свойствами неаддитивности, нетранзитивности и неконгруэнтности, указанные характеристики определяют ограничения эффективности технологий управления персоналом, направленных на оценку и развитие управленческого потенциала посредством мероприятий (в частности – учебных программ), адресованных конкретным категориям персонала, что приводит к аккумуляции наряду с используемыми и развиваемыми компонентами не выявленных и фиктивных компонентов управленческого потенциала персонала;

– управленческий потенциал персонала проявляется в двух планах разветвления: индивидуальном (плане субъекта труда) и интегральном (плане персонала как особого субъекта труда), что свидетельствует о необходимости формирования систем оценки и развития управленческого потенциала, адресованных в целом персоналу, имеющему достаточную базовую подготовку (высшее профессиональное образование);

– основным принципом развития соответствующих программ управления персоналом является принцип разделения ответственности за раскрытие управленческого потенциала персонала: организация как социально-экономическая система посредством технологий управления персоналом обеспечивает условия развития, работники несут личную ответственность за выбор направления, темпов и способов саморазвития в данных условиях;

– раскрытие, использование и развитие управленческого потенциала персонала обеспечивается механизмом управленческой вовлеченности, представляющим собой добровольное включение персонала в построение управленческого видения, постановку задач и определения способов и средств их решения, организацию взаимодействия, направленного на эффективное разрешение проблем и достижение организационных целей.

Интегративная программа оценки и развития управленческого потенциала персонала позволяет выявить компоненты управленческого потенциала персонала как компоненты действенного ресурса, что проявляется в возможности применения управленческого потенциала для создания и реализации управленческих предложений, актуальных для организации. Тем самым с помощью технологий, используемых на всех этапах данной программы, оказывается возможным решение разнородных интеграционных задач в области стратегического управления персоналом (рис. 30).



Рис. 30. Интегративные возможности программы оценки и развития управленческого потенциала персонала

Интегративная программа оценки и развития управленческого потенциала персонала позволяет:

- Интегрировать персонал организации, обладающий управленческим потенциалом, формируя институции, способствующие реализации управленческой деятельности (институциональная интеграция).
- Интегрировать позиции руководителей высокого уровня управления, выступающих в качестве консультантов и экспертов при оценке управленческих инициатив, и позиции авторов этих инициатив, представляющих разные уровни управления и специалистов (вертикальная интеграция);
- Интегрировать отдельные технологии оценки и развития управленческого потенциала персонала и технологии оценки управленческой результативности и успешности (инструментальная интеграция);
- Интегрировать различные компоненты структуры управленческого потенциала персонала, рассматриваемого как кадровый резерв или реальный ресурс (диспозиционная интеграция);

- Интегрировать усилия персонала в направлении решения важных и сложных задач стратегического и тактического характера (функциональная управленческая интеграция);
- Интегрировать содержательные характеристики управленческого потенциала, позволяющие формировать управленческие проекты, сочетающие концептуальность проработки и контекстность актуальных организационных особенностей (содержательная интеграция).

Основная задача интегративной программы – актуализировать, оценить и развить управленческий потенциал персонала, способствующий развитию организации, ее бизнеса в сложных условиях постоянных изменений. Основные характеристики программы представлены в табл. 28.

Таблица 28. Общие характеристики интегративной программы оценки и развития управленческого потенциала персонала организации

Миссия	Актуализировать управленческий потенциал персонала и создать условия его развития как системного образования, способствующего развитию организации		
Цель	Преобразование управленческого потенциала персонала в деятельностный ресурс реализации и динамики организационной стратегии		
Функция	Обеспечение влияния персонала, имеющего управленческих потенциал, на решение актуальных стратегических, тактических задач организации и задач ее развития		
Целевые характеристики	Расширение диапазона решаемых управленческих задач, увеличение темпов их решения, формирование подходов к решению новых задач и воспроизводимых управленческих задач в соответствии с характеристиками внешней среды, преобразование внутренней среды организации с повышением ее устойчивости, направленной на активное развитие ее бизнеса		
Условия	Вид бизнеса организации, актуальное состояние профильного рынка и рынка труда, размер организации, стадия развития организации, форма собственности		
Процессы	Оценка управленческих компетенций, определение индивидуальных ограничений, стимулирование развития компетенций, актуализация управленческих усилий, обучение управленческим знаниям, навыкам, приемам и техникам, стимулирование саморазвития, оценка результатов управленческой деятельности, отбор кандидатов на изменение организационного статуса		
Адресат	Субъекты управленческой активности	Субъекты управленческой деятельности	Субъекты управленческого труда
Критерии адресации	Персонал с высшим образованием и получающий высшее образование	Проактивный персонал	Персонал, способный к надфункциональной управленческой деятельности

Характеристики адресата	Действующие руководители всех уровней, кандидаты на руководящие должности, кадровый управленческий резерв, специалисты	Персонал, добровольно принимающий на себя решение управленческих задач	Персонал, способный к организации достижения дополнительных результатов посредством создания и продвижения управленческой инициативы
Средства	Метрики управленческих компетенций	Метрики управленческих усилий	Метрики управленческого продукта
Критерии	Соответствие характеристик субъекта управленческой активности требованиям к должности конкретного уровня	Соответствие характеристик трудовой деятельности критериям управленческой деятельности	Соответствие управленческих результатов критериям соответствия конкретному управленческому уровню
Ограничения	Несоответствие индивидуального профиля компетенций структуре модели управленческих компетенций	Несоответствие структуры индивидуальных управленческих усилий модели управленческой деятельности	Несоответствие управленческого результата требованиям должностям конкретного управленческого уровня
Результаты на уровне системы управления персоналом	Определение структуры инвестиций в развитие управленческого потенциала персонала		Определение областей применения управленческого потенциала персонала
Показатели	Характеристики управленческой готовности персонала, относимого к различным категориям	Характеристики управленческой деятельности персонала, относимого к различным категориям	Характеристики управленческих результатов персонала, относимого к различным категориям
Результаты на уровне персонала	Развитие управленческой мотивации	Развитие управленческой вовлеченности	Развития управленческой ответственности
Результаты на уровне организации	Воспроизводство потенциала управленческой деятельности	Развитие новых организационных форм интеграции деятельности	Создание новых механизмов и средств достижения целей

Особенность интегративной программы заключается в том, что она адресована различным категориям персонала, определяемым не формальными признаками (возраст, статус должности, стаж), а только уровнем образования (высшее или незаконченное высшее), что предполагает для всех этих работников перспективу замещения управленческой должности (в настоящем или будущем).

Продолжительность цикла программы зависит от организационных условий (в частности – сезонности бизнеса) и составляет от 8 до 12 месяцев. Соответственно, программа может быть отнесена к классу регулярных программ и постоянно действующих технологий управления персоналом, имеющих циклический характер (рис. 31).

Интегративная программа оценки и развития управленческого потенциала персонала построена в соответствии с принципами развития самообучаю-

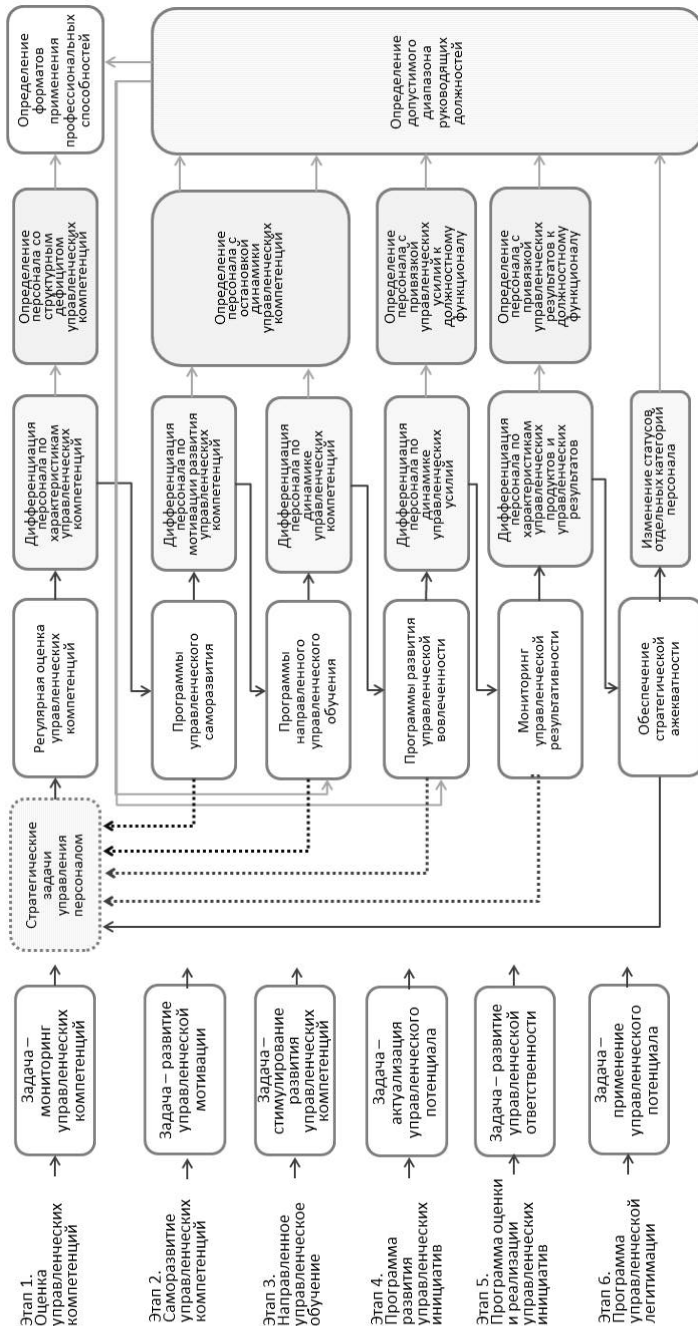


Рис. 31. Блок-схема реализации интегративной программы оценки и развития управленческого потенциала персонала

щейся организации, реализация которых способствует формированию «flow»-эффекта – особой мотивированной включенности в деятельность. Формирование и реализация этой программы воплощает систему принципов, лежащих в основе оценки управленческого потенциала (табл. 29).

Таблица 29. Каскадирование принципов оценки и развития управленческого потенциала персонала в системе управления персоналом

Уровень анализа	Категория принципов	Принципы			
		Динамичность – изменение во времени	Наполненность – внутренняя структура	Качественность – разнообразие содержания	Потенциальность – способность быть ресурсом
Системный объект	Принципы системной организации	Динамичность – изменение во времени	Наполненность – внутренняя структура	Качественность – разнообразие содержания	Потенциальность – способность быть ресурсом
Управленческий потенциал как система	Принципы гармоничного целого	Повторяемость – циклы развития	Уравновешенность – баланс структуры	Соразмерность – баланс функций	Соподчиненность – баланс со средой
Управленческий потенциал как структурный компонент человеческого потенциала	Принципы развития потенциала	Изменчивость – невозможность фиксации в статике	Структурированность – наличие компонентов и их связей	Уникальность – неповторимость и нетиражируемость	Функциональность – способность к действию
Система стратегического управления персоналом	Стратегические принципы управления персоналом	Гибкость и оперативность	Научность и технологичность	Бизнес-ориентированность	Экономичность
Система функций управления персоналом	Принципы управления персоналом	Принципы развития управленческого потенциала: непрерывность направленность обратимость неравномерность	Принципы оценки управленческого потенциала: регулярность целенаправленность дифференцированность конструктивность	Принципы институционализации управленческого потенциала: иерархичность контекстность конкретность индивидуальность	Принципы использования управленческого потенциала: функциональность постоянство целостность гуманность
Система технологий управления персоналом	Технологические принципы управления персоналом	Прогностичность	Нормативность	Адекватность	Перспективность
Система задач управления персоналом	Прагматические принципы управления персоналом	Чёткость критериев	Справедливость вознаграждений	Поддерживающая организационная культура	Гарантии занятости и карьеры
Система социально-экономических отношений	Принципы разделения ответственности	Принцип организационной ответственности за создание условий развития Принцип личной ответственности за саморазвитие			

Указанные принципы определены системным характером управленческого потенциала как предмета управления, его отнесенностью к структуре человеческого потенциала как надсистемы, базовыми принципами системы управления персоналом. Принципы развития управленческого потенциала персонала распространяются на все типы технологий управления персоналом (табл. 30).

Таблица 30. Реализация принципов развития управленческого потенциала персонала в технологиях управления персоналом

Функции технологий	Виды технологий	Специфика реализации принципов развития управленческого потенциала персонала
Отбор и наем персонала	Технологии входной оценки, технологии долгосрочного прогноза	Использование при входной оценке инструментов оценки управленческих компетенций и скрининга, использование критериев управленческой результативности, выявленных при реализации технологий управленческой вовлеченности как входных критериев оценки перспективности работника
Адаптация персонала	Технологии поддержки, наставничество, коучинг	Применение управленческого потенциала активных работников в реализации программ адаптации, использование технологий скрининга для оценки результативности технологий
Мотивация и стимулирование персонала	Дифференцированная система оплаты труда, система нематериальной мотивации	Согласование системы оплаты труда с критериями дифференциации персонала по характеру проактивности и над-функциональности, соблюдение принципов справедливости компенсации, поддержание мотивирующего характера вознаграждений
Оценка и аттестация персонала	Оценка результативности, оценка функционального соответствия, оценка карьерных перспектив	Систематический характер оценки, соответствие критериев оценки стратегическим потребностям организации, прогностичность оценок, формирование индивидуальных портфолио работников, отражающих все формы и виды получаемых оценок, использование результатов оценки для создания общей картины характеристик персонала
Расстановка персонала	Технологии поступательного изменения функций, технологии ротации, технологии подготовки преемника, технологии подбора команды	Дифференцированный подход к характеристикам управленческого потенциала, индивидуальный подход к определению форм применения управленческого потенциала, использование принципа «открытой карьеры» – отсутствие «должностных тупиков», останавливающих рост управленческого потенциала. Применение принципа добровольности и свободного выбора, использование потенциала социальных отношений и стратегических характеристик персонала
Развитие персонала	Технологии обучения, технологии стимулирования развития, технологии активизации и развития вовлеченности	Понимание развития как непрерывного процесса двойной детерминации, ответственности работников за собственное развитие, создание условий роста инициативы, инноваций, проактивности и над-функциональности, постановка перед работниками стратегически важных задач, стимулирование самостоятельного поиска проблем, поддержка новых подходов и решений
Интеграция персонала	Интегративные технологии развития	Стимулирование создания кросс-функциональных и вертикальных управленческих команд, ориентированных на развитие конкурентоспособности организации

Реализация этих принципов позволяет оценивать и активизировать развитие управленческого потенциала персонала, воспринимаемого в рамках различных технологий управления персоналом как диспозиционный потенциал (трудовой или кадровый) или как функциональный потенциал. Способ его оценки и логика оценки (от работника – к его трудовым характеристикам или от требований – к выбору подходящих работников) определяет содержание и структуру управленческого потенциала как ресурса или резерва социально-экономической системы. Соблюдение принципов позволит развивать управленческий потенциал персонала, как на индивидуальном уровне работников, так и на институциональном уровне. Выявление и использование, оценка и развитие управленческого потенциала персонала выступает основой формирования управленческой результативности, является воплощением способности системы управления персоналом организации выполнить свою миссию и утвердить себя в качестве одного из центров создания стоимости.

Технологии управления персоналом, включённые в интегративную программу, позволяют активизировать проактивные (неклассические) формы управленческого поведения, проактивную и над-функциональную управленческую деятельность, что выражается в росте сетевой коммуникативной активности, развитии кросс-функционального взаимодействия, управленческой инициативности персонала, относящегося к разным институциональным категориям. Реализация программы позволяет получить готовые или уже внедрённые управленческие решения, относящиеся к широкому классу управленческих задач (организационных, технологических, технических, административных), созданные по инициативе работников и предполагающие наличие добровольных проектных команд. Характер управленческих проектов и показатели, свидетельствующие об уровне стейкхолдеров и исполнителей, позволяет определить источники и диапазон проактивной и над-функциональной управленческой деятельности различных институциональных категорий персонала. Эти данные ложатся в основу краткосрочных и среднесрочных планов использования управленческого потенциала персонала.

Реализация интегративной программы оценки и развития управленческого потенциала персонала в различных условиях показывает устойчивость ее результатов относительно особенностей организационной культуры при условии соблюдения основных принципов реализации – участия широкого круга персонала с высшим образованием и поддержки со стороны руководителей высокого уровня. При соблюдении этих условий и сохранении целостности программы и последовательности ее этапов выявляются особенности макро-компонентов управленческого потенциала персонала (структурно-содержательного и функционально-динамического) и формируются стратегические характеристики персонала как целого – расширяющаяся управленческая функциональность, проактивность и готовность, выражающиеся в способности персонала само-

стоятельно обнаруживать управленческие проблемы, преобразовывать их в задачи для себя, создавать механизмы и инструменты их решения, собирать команды для их реализации, то есть – реконструировать институциональность управленческой деятельности.

Для того, чтобы данная система технологий была реализована и позволила получить результат, необходимо соблюдать ряд условий. К этим условиям относятся:

- ясность целей системы управления персоналом, их согласованность с организационной стратегией и направленность на развитие конкурентоспособности организации;
- четкость администрирования процессов, наличие методик, алгоритмов, правил и способов контроля их исполнения;
- сформированность организационной культуры, поддерживающей лояльность, вовлеченность, инициативность работников, их стремление к проактивности и интеграции;
- готовность к снятию структурно-функциональных барьеров, к изменению организационной и функциональной структуры;
- ограничение источников дезадаптации, стресса, эмоционального выгорания работников;
- нацеленность на положительную оценку и информационную поддержку успешных форм деятельности;
- использование маркеров дисфункциональности для ограничения ее распространения;
- развитие взаимодействия, коммуникации и сотрудничества работников в вертикальном и кросс-функциональном направлении.

Соблюдение данных условий позволяет развивать управленческий потенциал персонала, проявления которого представлены в четырех планах:

- как диапазон навыков и возможностей работников;
- как специфика структуры персонала;
- как конкурентная характеристика корпоративной культуры, определяющей организацию как бренд в области управления персоналом;
- как основа формирования новых систем, технологий, стратегий.

Применение технологий управления персоналом в области развития управленческого потенциала во всем их многообразии обеспечивает решение задач развития гибкости системы управления персоналом: использования человеческих ресурсов, мобильности персонала, расширения рынка труда, развития компетентности персонала в области управления, повышения грамотности персонала в вопросах использования организационных ресурсов, производительности и эффективности.

5.4. Реализация управленческого потенциала: новые институции

В целях поддержки управленческой мотивации работников с высоким управленческим потенциалом до момента назначения их на должности следующего управленческого уровня, функционально соответствующие характеристикам их управленческого потенциала, необходимо использовать технологии создания особых организационных статусов, позволяющих использовать управленческий потенциал работников без перемещения их на иные должности. Теория и практика управления персоналом в решении данной проблемы может опереться на концепцию обогащения труда, предложенную Ф. Херцбергом (Херцберг & Моснер, 2007), который считал необходимым поддерживать высокую мотивацию работников за счет преодоления негативных факторов условий труда и развития факторов мотивации, к которым относятся успех и его признание, интерес к работе, развитие ответственности и профессиональное развитие, подтверждаемое карьерным ростом. Обогащение труда (как проявление закона перемены труда) за счет изменения функций, адекватных характеристикам потенциала персонала, и выступает как задача системы управления персоналом.

Чтобы определить перечень этих функций, необходимо обратиться к функционально-динамическим характеристикам управленческого потенциала, представленным особыми (дополнительными) усилиями субъекта управленческого труда. Эти усилия необходимо направить в область решения нескольких задач, наиболее значимых для каждой организации.

Во-первых, усилия персонала должны направляться в область развития организационной идентичности и организационного гражданства – факторов, формирующих стратегические качества персонала как целого. Проактивные работники выступают не только как пример, как лидеры активности, но и как активаторы изменений организационного поведения других работников, стимулируя их инициативу, обмениваясь с ними знаниями, включая их в обсуждения различных проблем. Во-вторых, дополнительные усилия необходимы для того, чтобы сформировался круг сторонников и последователей авторов инновационных идей, были собраны и начали активно действовать кросс-функциональные команды. В-третьих, дополнительные усилия необходимы для того, чтобы не пропустить новые вызовы и оперативно сформировать проект по их принятию, преодолевая управленческую самоуверенность.

Анализ современных форм реализации управленческой деятельности, названных в данном исследовании неклассическими формами, привёл к определению перечня функций, которыми характеризуются проактивные субъекты управленческой деятельности. В этих функциях отражены перечисленные характеристики дополнительных усилий, а анализ форм реализации этих функций

позволяет объединить функции, формы их реализации и соответствующие задачи в единую систему проактивной управленческой деятельности.

Современные организации, развивающиеся в соответствии с принципами самообучающейся организации, активно используют возможности персонала. В современных условиях нарастает интерес к возможностям реализации краудсорсинговых проектов, в рамках которых отдельные работники принимают на себя роли активаторов обсуждений и модераторов сформулированных предложений, добровольно формируемых участниками внутренней или внешней сети, что способствует переводу предложения из разряда идеи в категорию управленческого проекта.

Еще одной технологией, активно развиваемой в практике, но не получившей должного отражения в исследованиях, является формирование института внутренних тренеров организации. Внутренний тренер – работник, обладающий надфункциональными возможностями, способствующими обучению других работников на основе инсайдерской информации, не доступной внешним тренерам. Внутренний тренер выступает как фасилитатор, делающий доступным сложные знания, и как модератор, способный активизировать обсуждение и обобщить его основные результаты.

Также в организациях развивается практика внутреннего коучинга, основной силой которого также вступают проактивные работники, обладающие выраженными рефлексивными и коммуникативными компетенциями, способные оказать помощь и поддержку в решении сложных задач своим коллегам. Данная технология корнями уходит в технологию наставничества, но отличается от классических форм наставничества тем, что направлена не на формирование конкретных навыков, а на активизацию внутренних ресурсов другого человека и стимулирование его саморазвития и фасилитацию – облегчение понимания и принятия сложных обстоятельств.

Перечисленные технологии создают основу определения дополнительных ролей персонала с высоким уровнем управленческого потенциала (таблица 31).

Таблица 31. Система проактивной управленческой деятельности

Функция	Задача	Форма реализации
Коммуникация	Организация кросс-функционального взаимодействия	Активация сетевой коммуникации
Информация	Обмен знаниями	Шеринг
Рефлексия	Формирование общего видения	Модерация
Поддержка	Оказание помощи другим	Фасилитация
Инновация	Создание и развитие новых идей	Краудсорсинг
Адаптация к неопределённости	Преодоление стереотипов	Импровизация

Следует отметить, что в большинстве случаев, когда обсуждаются перечисленные технологии, речь идет о проактивных работниках, ранее не занимавших управленческие должности. Именно для них поступательное вхождение в новые роли является дополнительным фактором дальнейшего карьерного продвижения. Для тех работников, кто уже занимает руководящие должности, дополнительные роли выступают в качестве институционального подтверждения их над-функциональности и основы укрепления организационного статуса.

Дополнительные управленческие роли персонала с высоким управленческим потенциалом ориентированы на систему управления персоналом и выступают как ее особый компонент. Работники с высоким управленческим потенциалом становятся агентами реализации различных задач управления персоналом стратегического и тактического характера. Именно они призваны проводить основные компоненты программ, адресованных всему персоналу, на уровень подразделений и рабочих групп. Служба управления персоналом должна использовать этих работников как ключевых посредников, ориентируясь на два фактора:

- работники с высоким управленческим потенциалом обладают высокой мотивацией, целостным видением проблем, способностью интегрировать для их решения способности и возможности других работников;
- работники с высоким управленческим потенциалом на своем примере смогли убедиться в том, что технологии управления персоналом напрямую связаны с бизнес-стратегией организации и способствуют росту ее эффективности.

Указанные обстоятельства позволяют использовать возможности работников с высоким управленческим потенциалом в области обучения и развития персонала, информационного сопровождения изменений и реализации инноваций. Наиболее важными оказываются в этой связи не только роли наставника, коуча, фасилитатора, внутреннего тренера, но и роли, связанные с выполнением функций коммуникации и продвижения значимых для организации ценностей, представлений, способов деятельности и форм поведения. Для решения этой задачи важно использовать персонал с высоким управленческим потенциалом в качестве ведущих (модераторов) различных мероприятий, информаторов, доводящих до персонала подразделений важные решения, интеграторов мнений и позиций работников по сложным вопросам.

Ролевая модель применения управленческого потенциала персонала как система дополнительных ролей по реализации задач управления персоналом представлена на рис. 32.

Для того, чтобы эти роли были освоены, группа работников с высоким управленческим потенциалом включается в систему краткосрочных обучающих программ. Их наполненность и продолжительность варьируется в зависимости от числа работников, которым определена конкретная дополнительная роль, характеристик их компетенций, организационного и управленческого опыта.

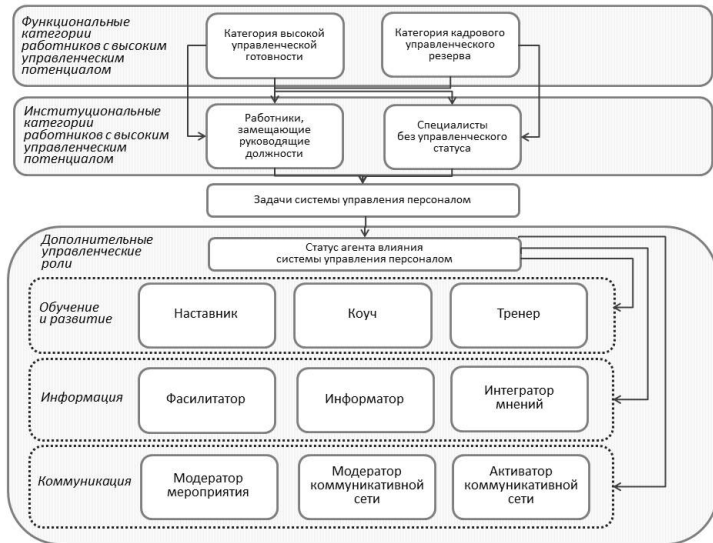


Рис. 32. Ролевая модель применения управленческого потенциала в системе управления персоналом

Исполнение дополнительных управленческих ролей является, с одной стороны, предметом мониторинга со стороны службы управления персоналом, что даёт возможность получения дополнительных данных о структуре индивидуального управленческого потенциала отдельных работников, с другой стороны – основанием для роста удовлетворённости работников с высоким управленческим потенциалом, использующим его для расширения собственного функционала.

Наряду с исполнением дополнительных управленческих ролей выявленный управленческий потенциал персонала должен быть использован как дополнительный ресурс функциональной деятельности, способствующей развитию организации, достижению ее бизнес целей и получению социально-экономических результатов, определённых бизнес стратегией. Так как высокий управленческий потенциал в рамках интегративной программы его оценки и развития был подтверждён в области создания качественных управленческих продуктов, этот опыт может быть использован для решения аналогичных задач. Технологией, в рамках которой эта цель может быть максимально достижима, является технология регулярных семинаров с участием руководителей высокого уровня, на которых обсуждаются перспективные задачи, спорные подходы, варианты решений.

Как правило, подобные семинары-совещания носят статусный характер, и участие в них предполагает высокие руководящие должности (руководители

высшего уровня управления (топ-позиции и пред-топ позиции)). Однако, именно выступление на подобных мероприятиях закрепляет статус носителя высокого управленческого потенциала даже в том случае, если он еще не получил должностного продвижения на соответствующий уровень. Адресация проблем как оснований для разработки управленческих продуктов работникам с высоким управленческим потенциалом не является необоснованной. Ориентируясь на характер проектов, подготовленных и реализованных в ходе пятого этапа интегративной программы, можно определить, кому именно возможно адресовать те или иные задачи. Их решение может быть представлено в различных формах:

- в виде аналитического обзора или прогноза развития отдельных процессов, трендов;
- в форме видения общего состояния текущей и перспективной ситуации;
- в виде моделей новых процессов и структур;
- в виде предложения по изменению функционалов, ролей, алгоритмов деятельности отдельных категорий персонала;
- в виде новых форм оценки текущего состояния, предложения по визуализации сложных явлений с целью оперативного учёта их характеристик в текущей деятельности.

Перечисленные задачи носят характер над-функциональных задач, их содержание и направленность соответствуют высокому уровню управления и для решения многих из них требуются специализированные знания. В то же время, именно решение таких задач в полной мере охватывает все компоненты управленческого потенциала персонала, а альтернативной формой их решения выступает дорогостоящий внешний консалтинг.

Модель применения управленческого потенциала персонала к решению надфункциональных управленческих задач представлена на рис. 33.

Использование предлагаемых технологий и подходов к расширению функционалов субъектов управленческого труда с высоким потенциалом должно быть подтверждено и закреплено в формах оплаты труда этой категории работников.

Система оплаты труда является важной составляющей условий труда, являющихся фактором качества труда. Более того, именно система оплаты труда выступает материальной формой фиксации организационных статусов. Это подтверждается разнообразием современных подходов к организации оплаты труда, особенно – работников умственного труда и руководителей всех категорий. К таким подходам можно отнести системы оплаты по целям, по результатам, по компетенциям, которые аккумулированы в системы грейдов, в функциональные модули или в коэффициентные системы квалификационного уровня. Однако для реализации регулирующей функции, важной при построении системы оплаты проактивного и надфункционального управленческого труда, эти общие подходы используются как основа и в полной мере реализуют

свои возможности при переводе персонала на соответствующие должности. В случае регулирования управленческого труда, носящего характер исполнения дополнительных управленческих функций, необходимо использовать возможности систем дополнительной и поощрительной оплаты труда.

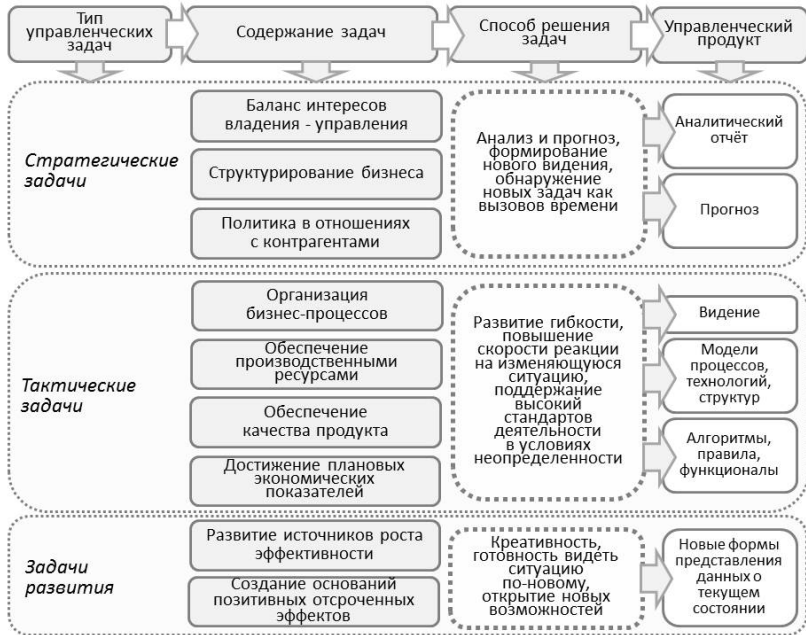


Рис. 33. Модель использования управленческого потенциала персонала в решении функциональных управленческих задач

В качестве стимулирующих выплат рекомендуется использовать систему особых надбавок, ранжировав ее в зависимости от того, в какой форме (ролевой или функциональной) осуществляется проактивная управленческая деятельность, какова ее интенсивность, а также – в зависимости от иных факторов, значимых для организации. Также может быть использована система премирования. При выборе форм стимулирования дополнительных управленческих функций важно определить регулярность их выполнения, уровень персонала, с которым предстоит работать субъекту, исполняющему дополнительные управленческие функции, согласованность этих функций с системой управления персоналом и системой организации деятельности. Поэтому в том случае, когда речь идёт о стимулировании дополнительных управленческих ролей, целесообразно применять систему надбавок, призванных поддерживать исполнение функций на постоянной основе. В случае необходимости стимулирования выполнения

дополнительных функциональных заданий целесообразно использовать механизм премирования, удобный для поощрения особых, отдельных и уникальных форм деятельности.

Одной из возможностей в решении вопросов компенсаций за выполнение дополнительных функций является перераспределение рабочего времени персонала, наделённого этими функциями. Изменение структуры должностных функций позволяет определить долю рабочего времени, затрачиваемого на исполнение дополнительных ролей, и высвободить это время за счёт передачи другим работникам рутинного компонента рабочих функций.

Система оплаты труда, предназначенная для стимулирования дополнительных управленческих функций, становится фундаментом институционализации особых форм управленческой деятельности и придания им статуса управленческого труда. Институционализация определяется как преобразование намерений в систему социально-экономических отношений с определением ролей, статусов, норм и правил. Полностью институционализированная проактивная управленческая деятельность превращается из формы индивидуальной добровольной управленческой активности в стройную систему управленческого труда особого рода, регулируемого и используемого организацией в соответствии с ее потребностями (рис. 34).



Рис. 34. Институционализация функциональных возможностей работников с высоким управленческим потенциалом

Институционализация представляет собой организационный механизм придания труду персонала, обладающего высоким управленческим потенциалом, нового качества, заключающегося в функциональном обогащении, ролевой разнообразии, статусной поддержке. Показателем институционализации дополнительной управленческой деятельности посредством придания ей всех атрибутов управленческого труда является рост управленческого доверия руководителей высшего управленческого уровня к управленческим продуктам и результатам исполнения дополнительных управленческих ролей персонала с высоким управленческим потенциалом. Реализация этого механизма позволяет использовать потенциал персонала для обеспечения функциональной гибкости жестких организационных структур.

Механизм институционализации призван поддержать и развить стратегические характеристики проактивного персонала – функциональность, проактивность, управленческую готовность, и создать условия формирования устойчивой управленческой мотивации. Данный механизм способствует не только использованию управленческого потенциала персонала, но и развивает организационную культуру, преобразует организационный контекст, насыщая его новыми формами взаимодействия работников разных управленческих уровней. Механизм обогащения труда конкретной категории персонала – персонала с высоким управленческим потенциалом – становится механизмом продвижения и закрепления в организации особых ценностей, связанных с инициативностью, вовлеченностью и развитием организационного гражданства.

Анализ особенностей современных форм управленческой деятельности, осуществлённый в рамках настоящего исследования, привёл к выявлению различий между традиционными (классическими) и современными (неклассическими) формами осуществления трудовой деятельности. Преобразование неклассической управленческой деятельности (проактивной и над-функциональной) в легитимированный управленческий труд является способом развития организации в направлении обеспечения достойного труда своим работникам. Основными характеристиками создания этого достоинства является предоставление работникам права на принятие управленческих решений, осуществление управленческих действий, необходимых для положительного разрешения ситуаций, права на затраты рабочего времени, направляемого на решение проблем и задач, выходящих за пределы установленных функциональных должностных границ, право на получение соответствующих организационных статусов и оплаты реализации дополнительных ролей и решения над-функциональных задач.

Качество современного труда различных сферах все в большей степени определяется особым свойством персонала как функциональной системы труда – добровольностью и ориентацией на взаимодействие и совместное достижение результатов. Интеграторами этого свойства являются не только системы управ-

ления и субъекты, их представляющие, но и проактивные работники, которые названы П. Друкером (Drucker, 2001) «новыми служащими», а Б. Беккером и М. Хьюзидом (Becker & Huselid, 2010) «стратегическими сотрудниками». Именно этим работникам принадлежит раскрытие как потенциала новых качеств труда, потенциала других работников в рамках совместного труда, так и собственного управленческого потенциала. Соответственно, качество труда – это мера применения свойств работников и персонала как функциональной системы для развития форм производительного труда.

Характеристики качества труда выступают факторами развития качества трудовой жизни. Как справедливо отмечают авторы публикаций по вопросам качества трудовой жизни, ключевым в структуре этих факторов является уровень оплаты труда, определяемый, в том числе, нормированием труда. Как показывают исследования (Косторниченко, 2005), в начале 1990-х годов в России в области интеллектуального труда произошёл перелом, приведший к резкому снижению относительного уровня оплаты интеллектуального труда, не преодоленный до сих пор. Более того, инструменты нормирования этого вида труда носят характер, отвлечённый от его содержания. Оценка качества управленческих продуктов и интенсивности исполнения дополнительных управленческих ролей оказывается существенным сдвигом в данном направлении, позволяет развивать инструменты и технологии управления персоналом, в том числе – в области учета труда, с целью развития систем его оплаты на организационном уровне даже в пределах существующего уровня оплаты труда в целом по стране и по отдельным отраслям экономики.

В целом качество трудовой жизни может быть существенно изменено за счет развития управленческих компонентов труда для тех работников, которые ориентированы на саморазвитие и мотивированы на максимальное применение своего потенциала в труде. За счет развития управленческих компонентов труда они изменяют структуру рабочего времени, увеличивая долю творческого труда. Также развитие управленческих компонентов труда изменяет пропорции структуры свободного времени, существенная доля которого отводится саморазвитию. Развитие управленческих компонентов труда позволяет работникам создавать новые сетевые сообщества – обучающие сети, функция которых заключается в интеграции интеллектуальных ресурсов, направляемых на решение важных производственных и социальных задач.

Использование методологии и методик оценки и развития управленческого потенциала персонала позволяет получать точные сигналы со стороны персонала относительно факторов и компонентов качества управленческого труда и в целом – по вопросам отношения работников к условиям, предлагаемым работодателем. На каждом этапе реализации интегративной программы специалисты службы управления персоналом могут оценить, готовы ли работники «пройти последнюю милю», как поэтично выразились

М. Болино и У. Торнлей (Bolino & Turnley, 2003), разделяющую их позицию и позицию работодателя в области представлений о достойном труде. В целом реализация интегративного подхода позволяет на практике обнаружить, как именно происходит интеграция не только «социального» и «экономического» (Попов, 2009), но и «функционального» и «институционального» в системе социально-экономических и социально-трудовых отношений.

Заключение

Исследование, представленное выше, позволяет сформировать методологию исследования, оценки и развития управленческого потенциала персонала в современных условиях, изменяющих характер управленческого труда.

Управленческий труд, несомненно, должен рассматриваться в рамках концепции исторических форм труда в соответствии с особенностями базовой модели человека, характерной для каждой исторической эпохи. Применение этого принципа позволяет установить, что современный управленческий труд обладает рядом особых характеристик, отличающих его от классических форм управленческого труда, сложившихся во второй половине XX века, ориентацией на взаимодействие и открытую коммуникацию, способствующих решению управленческих задач в условиях гиперконкуренции и нарастающей неопределённости. Исследованием установлено, что управленческая деятельность реализуется в неклассических формах управленческой деятельности (проактивной и над-функциональной), субъектами которой являются как носители различных управленческих статусов (исполнители руководящих должностей), так и специалисты, не имеющие управленческих статусов.

Управленческая деятельность реализуется в пространстве, определяемом двумя категориями факторов: функциональными содержательными характеристиками и институциональными границами их реализации, и каждая историческая эпоха формирует свои механизмы и инструменты соотнесения этих факторов. Существенные изменения социально-экономических и культурно-технологических условий приводят к тому, что появляется потребность в новых функциях, реализации которых препятствуют старые институты. Возникает проблема, разрешение которой возможно посредством институциональных изменений, оформляющих, систематизирующих и стандартизирующих решение новых функциональных задач способами, адекватными их условиям. В этой связи развитие неклассических форм управленческой деятельности должно рассматриваться как реализация особого механизма преодоления институциональных ограничений современной среды и включения большого числа субъектов профессионального труда в решение управленческих задач, ранее им не свойственных. Новые формы управленческой деятельности возможны благодаря актуализации особого ресурса, отражающего субъектность как онтологическую характеристику человека современного труда. В управленческой деятельности субъектность развивается и реализуется в управленческом потенциале, представляющем собой особый адаптационный ресурс.

Управленческий потенциал как категория экономики труда имеет широкое распространение, однако, в большинстве случаев представляет собой нечеткое понятие, обобщающее представления об институционализированных ресурсах: образовании, квалификации, опыте. Применительно к рассмотрению макроэкономических проблем подобный подход вполне оправдан, так как определяет ключевые тенденции социально-экономического развития, в то

же время на уровне микроэкономического рассмотрения нечеткость и недостаточная определенность этого понятия приводит к существенным проблемам на уровне методологии, технологий, приемов и алгоритмов, на которые ориентируется система управления персоналом организаций. Исследование показало, что описание управленческого потенциала с использованием конструкторов «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал» отражает систему противоречий запроса социально-экономической системы к характеристикам управленческого труда и представлений об источниках его эффективности.

Преодолением указанного методологического противоречия выступает интегративный подход, позволяющий сформировать интегративную концепцию управленческого потенциала персонала. Интегративный подход и сформированная на его основе интегративная концепция управленческого потенциала персонала предполагают определение персонала как особого субъекта труда, обладающего особыми системными свойствами. Основным свойством персонала является его способность к развитию новых форм профессиональной и управленческой деятельности в ответ на обостряющееся противоречие функционально-институционального запроса социально-экономических систем в адрес субъектов труда.

Интегративная концепция основана на принципах:

- максимального включения персонала с высшим образованием в систему оценки управленческого потенциала;
- добровольного включения персонала в решение стратегических и тактических бизнес задач;
- реализации интервенций по преодолению структурно-функциональных ограничений управленческой коммуникации;
- применения системы метрик оценки управленческой готовности, управленческих продуктов и управленческих усилий по продвижению этих продуктов;
- готовности системы управления организации к применению управленческого потенциала персонала в решении актуальных организационных и бизнес задач.

Управленческий потенциал персонала в рамках интегративного подхода оценивается как адаптационный деятельностный ресурс и на индивидуальном уровне реализации (как ресурс субъекта труда) включает два макро-компонента:

- структурно-содержательный макро-компонент, представленный управленческой готовностью как характеристикой степени развития управленческих компетенций (базовых управленческих, когнитивных, коммуникативных, регулятивных, интенциональных и проактивных);
- функционально-динамический макро-компонент, представленный усилиями субъекта труда по формированию особого управленческого контента (управленческого продукта) и по его продвижению в организационном контексте.

сте посредством формирования и использования ресурса коммуникативной управленческой сети – реализацией готовности, определяемой структурно-содержательным макро-компонентом.

Особенности действия организационных управленческих институтов (должностных статусов, порядка управленческой коммуникации, особенностей организационной структуры) блокируют управленческий потенциал персонала, направляя реализацию структурно-содержательного компонента в институциональные рамки. Снятие этих ограничений посредством интервенций в области управления персоналом, направленных на изменение характера управленческой коммуникации, позволяют раскрыть управленческий потенциал персонала за счет раскрытия функционально-динамического компонента, способствующего формированию новых форм институционализации управленческого взаимодействия, создающего платформу развития новых управленческих идей и их реализации в деятельности персонала организации. Управленческий продукт и управленческие усилия представляют собой взаимообусловленные стороны функционально-динамического макро-компонента управленческого потенциала, их развитие происходит на основании внутренней мотивации, а технологии управления персоналом создают условия для ее проявления и развития.

Управленческий потенциал персонала как адаптационный ресурс на интегральном уровне (уровне персонала) представлен готовностью персонала к преодолению институциональных ограничений в построении взаимодействия, направленного на разрешение актуальных для организации проблем, и решение стратегических и тактических бизнес задач. Он заключается в интенсивности формирования вертикальных (состоящих из работников, замещающих должности разных управленческих уровней) и кросс-функциональных (состоящих из работников разных функциональных направлений) команд, создающихся на основе добровольного включения работников в разработку управленческого проекта, предложенного одним из них. Управленческий потенциал персонала на интегральном уровне определяется соотношением качественных характеристик предложенных управленческих проектов и организационным статусом их разработчиков, соотношением статуса разработчика и статусов добровольных соисполнителей. При реализации соответствующих проектов указанные характеристики транспонируются в показатели интеллектуального и социального капитала, что выступает основным экономическим показателем реализации управленческого потенциала персонала как целостной функциональной системы.

Интегративный подход к оценке и развитию управленческого потенциала персонала позволяет выявить формы реализации управленческого потенциала, относящиеся к области проактивной и надфункциональной управленческой деятельности. Проактивная управленческая деятельность реализуется в формате дополнительных управленческих ролей, исполнение которых может быть

поручено работникам разных статусов с выраженным управленческим потенциалом. К таким ролям относятся роли наставника, коуча, внутреннего тренера, информатора, модератора, представляющие собой сферу развития управленческого потенциала и зону его реализации в дополнение к выполнению основных должностных функций работника. Надфункциональная управленческая деятельность выражается в самостоятельном решении управленческих задач, относящихся к области иных функциональных задач, чем предполагает актуальная должность работника. Надфункциональная управленческая деятельность позволяет использовать общепрофессиональный и управленческий потенциал работников для решения стратегических, новых и сложных задач как компонент трудового потенциала организации.

Развитие управленческого потенциала персонала, активное использование выявленного потенциала в виде проактивной и надфункциональной управленческой деятельности развивает системные качества персонала, такие как функциональность, проактивность, готовность, а также – вовлеченность, инициативность, лояльность, выраженные в нарастании стремления включиться в решение значимых для организации бизнес задач и разрешение внутренних организационных проблем. Ключевым принципом реализации предлагаемого методологического подхода выступает принцип свободного включения работника в технологии, предлагаемые системой управления персоналом, расширение институциональной базы этих технологий, охватывающих всех работников, имеющих высшее образование. Указанный подход способствует раннему выявлению функциональных и дисфункциональных компонентов управленческого потенциала персонала как особой функциональной системы, позволяет гибко использовать возможности технологий управления персоналом для развития и использования управленческого потенциала персонала с различными институциональными и функциональными характеристиками.

Интегративная методология позволяет сформировать принципы, походы и методы институционализации и легитимации проактивных и над-функциональных форм управленческой деятельности, придать им атрибуты управленческого труда, что позволяет учитывать и оценивать эту деятельность, формировать стимулирующие и поддерживающие системы компенсаций и вознаграждений. Данный подход способствует обогащению труда, повышает его качество и ведет к развитию качества трудовой жизни субъектов труда с высоким управленческим потенциалом.

Интегративный подход применен в виде разработки и практической реализации программы оценки и развития управленческого потенциала персонала в конкретных организациях с получением положительных сравнительных количественных и качественных характеристик динамики управленческого потенциала персонала, что позволило подтвердить закономерности, выявленные в ходе исследования. Реализация данной программы в течение нескольких циклов

позволяет констатировать надёжность предложенных методов и прогностичность технологий в области оценки, использования и развития управленческого потенциала персонала как источника формирования функциональных и дополнительных результатов, направленных на решение стратегических и тактических бизнес задач организаций.

Ключевой принцип, подтвержденный исследованием, определяющий раскрытие и развитие управленческого потенциала персонала – принцип добровольности, реализуемый как на уровне системы управления организацией, так и на уровне работников. Реализация этого принципа позволяет интегрировать индивидуальный потенциал субъектов труда в потенциал персонала организации как ее системный деятельностный ресурс.

Результаты проведенного исследования, подтверждающие теоретические модели, сформулированные в его начале, разработанная методология, методики и технологии позволяют утверждать, что: сформулирована интегративная концепция управленческого потенциала персонала организации; разработаны критерии, процедуры и параметры оценки управленческого потенциала персонала; разработана программа и технологии его развития; предложена технология применения управленческого потенциала персонала в дополнительных управленческих ролях и задачах; разработаны методики экспертной оценки макро-компонентов управленческого потенциала и представлены результаты их использования, показывающие, что многие из них могут выступать в качестве альтернативы известным методам оценки управленческого потенциала персонала, определены правила их применения и предложен соответствующий методический инструментарий; представлены алгоритмы индивидуальной работы с персоналом с выраженным управленческим потенциалом. Предложенный подход позволяет системе управления персоналом организации решить свою основную задачу – стать стратегическим партнёром бизнеса посредством формирования механизмов трансформации характеристик индивидуального потенциала работников в системные свойства и качества персонала, способствующие решению бизнес задач.

Библиография

1. **Алехина, О.Ф.** Управленческий потенциал и особенности его развития на современном этапе / О.Ф. Алехина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. — 2004. — № 2. — С. 347—350.
2. **Ананьев, Б.Г.** Личность, субъект деятельности, индивидуальность. / Б.Г. Ананьев — М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. — 134 с.
3. **Ансофф, И.** Стратегический менеджмент / И. Ансофф. Пер. с англ. под ред. А.В. Петрова. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
4. **Бакаева, И.Г.** Социальные резервы преобразования управленческого потенциала / Бакаева И.Г. // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2008. — № 55. — С. 14—18.
5. **Барабанщиков, В.А.** Онтологическое основание перцептивного процесса / Барабанщиков В.А. // Психология индивидуального и группового субъекта. Под ред. А.В. Брушлинского, М.И. Воловиковой. — М.: ПЕР СЭ, 2002. — 368 с.
6. **Батищев, Г.С.** Философско-аксиологические идеи в концепции человека С.Л. Рубинштейна / Г.С. Батищев // Философские науки. — 1989. — №7. — С. 26—36.
7. **Бахтин, М.М.** Работы 20-х годов. / М.М. Бахтин. — Киев: Next, 1994. — 383 с.
8. **Беккер, Г.С.** Человеческое поведение. Экономический подход. Избранные труды по экономической теории. / Г.С. Беккер. Перевод с англ. под науч. ред. Р.Ю. Капелюшника. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 211 с.
9. **Белкин, В.Н., Виноградова, В.Ю.** Человеческий, социальный и интеллектуальный капитал фирм / В.Н. Белкин, В.Ю. Виноградова // Челябинский гуманитарий. — 2009. — № 2(8). — С. 5—13.
10. **Виханский, О.С., Наумов, А.И.** «Другой» менеджмент: время перемен / О.С. Виханский, А.И. Наумов // Российский журнал менеджмента. — 2004. — Т. 2. № 3. — С. 105—126.
11. **Волочков, А.А.** Активность субъекта сферы жизни: теоретическая модель и эмпирика / А.А. Волочков // Психология. Журнал Высшей школы экономики. — 2010. — Т. 7. — № 1. — С. 19—54.
12. **Генисаретский, О.И., Носов, Н.А., Юдин, Б.Г.** Концепция человеческого потенциала: исходные соображения / О.И. Генисаретский, Н.А. Носов, Б.Г. Юдин. // Человек. — 1996. — № 4. — С. 5—17.
13. **Гидденс, Э.** Последствия современности / Э. Гидденс. Пер. с англ. Т.А. Дмитриева — М.: Практикс. — 2011. — С. 354.
14. **Грузинова, Л.А.** Управленческий потенциал как элемент экономического потенциала промышленного предприятия / Л.А. Грузинова. // Прометей. — 2010. — № 3 (33). — С. 156—158.
15. **Гусев, А.А.** Эволюция и проблематика концепций личности руководителя в аспекте эффективности управленческой деятельности / Гусев, А.А. // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. — 2014. — № 3 (23). — С. 18—29.
16. **Гуревич, А.** Категории средневековой культуры / А.Я. Гуревич — М.: YOYO Media, 2012. — 318 с.

17. **Де Либера, А.** Средневековое мышление. / А. Де Либера — М.: Праксис, 2004, — 206 с.
18. **Дежкина, И.П.** Потенциал промышленного предприятия: теоретические, методологические и управленческие аспекты. Дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / И.П. Дежкина — М.: Академия труда и социальных отношений. 2005. — С. 349.
19. **Деркач, А.А., Маркова, А.К., Артемов, Ю.С.** Формирование мотивации акмеологической компетентности кадров управления / А.А. Деркач, А.К. Маркова, Ю.С. Артемов / Личностно-профессиональное развитие персонала. — М.: РАГС, 2002. — 219 с.
20. **Докторович, А.Б.** Человеческий потенциал / А.Б. Докторович // Социальная политика. Энциклопедия / под ред. Н.А. Волгина, Т.С. Сулимовой. — М.: Альфа-Пресс, 2006. — С. 400—401.
21. **Дружилов, С.А.** Становление профессионализма как процесс формирования концептуальной модели профессиональной деятельности / Дружилов, С.А. // Журнал прикладной психологии. — 2004. — № 6. — С. 40—45.
22. **Дуракова, И.Б.** Нереализованный потенциал: персонал-маркетинговый подход к решению проблемы (опыт предприятий Германии) / И.Б. Дуракова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2010. — № 1. — С. 128— 133.
23. **Ерёмина, И.Ю.** Управление развитием таланта менеджера в нефтегазовых компаниях: монография. / И.Ю. Ерёмина. — М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2009. — 283с.
24. **Журавлев, А.Л., Нестик, Т.А.** Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик — М.: Институт психологии РАН, 2010. — 248 с.
25. **Зазыкин, В.Г.** Масштаб личности как акмеологическое условие профессионализма / В.Г. Зазыкин // Акмеология. — 2013. — № 2. — С. 25—31.
26. **Занковский, А.Н.** Модель ценностно ориентированного лидерства / А.Н. Занковский // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки.— 2012.—№ 1. — С. 101—110.
27. **Золотова, О.П.** Управление развитием образовательного учреждения: ресурсный подход / О.П. Золотова // Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы. — 2013. — № 3. — С. 42—45.
28. **Игошина, И.А., Бочкарев, В.В.** Методические подходы к оценке управленческого потенциала / И.А. Игошина, В.В. Бочкарев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. — 2002. —№ 1. —С. 107—108.
29. **Ишниязова, А.Р.** ХМАО-Югра: Управленческий потенциал персонала региона: конкурентоспособный управленческий потенциал персонала на предприятии / А.Р. Ишниязова // Российское предпринимательство. — 2010. — № 11-1. —С. 124—130.
30. **Кабаченко, Т. С.** Психология управления. / Т.С. Кабаченко — М.: Педагогическое общество России, 1996. — 384 с.

31. **Карпов, А.В.** Психология менеджмента: учеб. пособие. / А.В. Карпов. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
32. **Касперович, Г.П.** Управленческий потенциал сотрудников силовых структур на гражданской государственной службе / Г.П. Касперович // Психопедагогика в правоохранительных органах. — 2006. — № 3. — С. 26—27.
33. **Кибанов, А.Я.** Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А.Я. Кибанов // Современные технологии управления. — 2014. — № 5 (41). — С. 17—23.
34. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов — М.: ИНФРА-М, 2015. — 365 с.
35. **Климов, Е.А.** Введение в психологию труда. Учебник. 3-е изд., / Е.А. Климов — М.: МГУ, Академия, 2004. — 336 с.
36. **Климов, Е.А.** О некоторых требованиях к групповому субъекту труда / Е.А. Климов // Акмеология. — 2003. — № 2. — С. 93—101.
37. **Козлова, Н., Ломоносова, Т.** Развитие управленческого потенциала молодых специалистов (динамика управленческого потенциала молодых специалистов в условиях акме-ориентированных технологий. Теория и практика). / Н. Козлова, Т. Ломоносова. — М.: Palmarium Academic Publishing. 2012. — 236 с.
38. **Колядин, А.П.** Структура фиктивного человеческого капитала / А.П. Колядин // Terra economicus. — 2011. — №2. — С. 11—15.
39. **Кондратович, И.В.** Российский высший управленческий персонал в инновационной экономике: методы оценки качества деятельности / И.В. Кондратович. // Вопросы экономики и права. — 2011. — № 11. — С. 32—36.
40. **Кондратьев, Э.В.** Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. / Э.В. Кондратьев — М.: ИНФРА-М, 2012. — 396 с.
41. **Корицкий, А.В.** Запас человеческого капитала как фактор экономического роста в регионах России / А.В. Корицкий // Креативная экономика. — 2007. — № 4 (4). — С. 47—54.
42. **Косторниченко, В.Н.** Динамика оплаты работников интеллектуального труда в СССР (1920-е — 1980-е гг.) / Косторниченко, В.Н. // Экономическая история. Обзорение / Под ред. Л.И. Бородкина. — Вып. 11. — М., 2005. — С. 148—149.
43. **Красовский, Ю.Д.** Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы. / Ю.Д. Красовский — М.: Юнити-Дана, 2013. — 394 с.
44. **Ксенофонтова, Х.З.** Методика развития компетенций управленческого персонала промышленного предприятия корпоративного типа / Х.З. Ксенофонтова. // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. — 2012. — № 28. — С. 398—403.
45. **Куприянов, Е.А.** Стоит ли игра свеч: валидность Центров оценки / Е.А. Куприянов // Организационная психология. — 2011. — Т. 1. — № 1. — С. 50—58.
46. **Леонтьев, А.Н.** Деятельность. Сознание. Личность. / А.Н. Леонтьев — М.: Смысл, 2005. — 130 с.

47. **Леонтьев, Д.А.** Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации / Д.А. Леонтьев // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. Вып. 1. Под ред. Б.С. Братуся, Д.А. Леонтьева. — М.: Смысл, 2002. — С. 56—65.
48. **Леонтьев, Д.А.** Что дает психологии понятие субъекта: субъектность как измерение личности / Д.А. Леонтьев // Эпистемология и философские науки. — 2010. — Т. XXV. — №3. — С 136—153.
49. **Лепский, В.Е.** Становление стратегических субъектов: постановка проблемы / В.Е. Лепский. // Рефлексивные процессы и управление. — 2002. — Т. 2. — № 1.— С. 5—23.
50. **Лифшиц, А.С.** Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленных предприятий. Дис. ... докт. экон. наук: 08.00.15 / А.С. Лифшиц — М.: НИИ труда и соц. страхования, 2003. —390 с.
51. **Личность профессионала в современном мире** / Под ред. Л. Г. Дикой, А.Л. Журавлева. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2014. —942 с.
52. **Мамардашвили, М.К.** Лекции о Прусте (психологическая топология пути). / М.К. Мамардашвили. — М.: Ad Marginem, 1995. — 548 с.
53. **Маркс, К.** Капитал. Критика политической экономии. — М.: Эксмо, 2013. — 1200 с.
54. **Марков, В.Н.** Потенциал деятельности: между субъектом и целью / В.Н. Марков // Мир психологии. — 2014. — № 3. — С. 133—146.
55. **Марков, В.Н.** Цена индивидуальности у государственных служащих / В.Н. Марков // Мир психологии. — 2011. — № 1. — С. 105—116.
56. **Маркова, А.К.** Психология профессионализма. / А.К. Маркова — М.: Знание, 1996. — 312 с.
57. **Мельник, Ю.И.** Управленческий потенциал как сущностная сила человека / Ю.И. Мельник // Вестник Череповецкого государственного университета. — 2011. — Т. 2. — № 4 (34). — С. 141—155.
58. **Москалев, А.В.** Понятие и виды управленческого труда / А.В. Москалев. // Вестник Пермского университета. Серия: Юридические науки. — 2010. — № 2 (8). — С. 173—177.
59. **Наумов, А.И.** Менеджмент без кризиса / А.И. Наумов. // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. — 2009. — № 1. — С. 25—42.
60. **Немов, Р.С.** Сверхнормативная деятельность как выражение активной социальной позиции коллектива и личности / Р.С. Немов // Вопросы психологии. — 1995. — № 2. — С. 94—102.
61. **Нестик, Т.А.** Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития / Т.А. Нестик // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — № 6. — С. 29—36.
62. **Новикова, И.И.** Методология исследования управленческого потенциала предприятия: феноменологический подход / И.И. Новикова // Вестник Челябинского государственного университета. —2007. —№ 14. —С. 106—110.

63. **Осницкий, А.К.** Регуляторный опыт, субъектная активность и самостоятельность человека. Часть 1. / А.К. Осницкий. // Психологические исследования. — 2009. — № 5(7). — С. 3.
64. **Павлова, Е.А., Смирнова, Л.А.** Оценка конкурентных преимуществ предприятия на основе анализа его инновационного потенциала / Е.А. Павлова, Л.А. Смирнова. // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1. — С. 584—591.
65. **Петровский, В.А.** Психология неадаптивной активности / В.А. Петровский // М.: Горбунок, 1992. — 224 с.
66. **Попов, А.Ю. Лурье, Е.В.** Дистанционная оценка управленческого потенциала: исследование критериальной и инкрементной валидности / А.Ю. Попов, Е.В. Лурье // Организационная психология. — 2012. — Т. 2. — №1. — С. 28—41.
67. **Попов, Ю.Н.** Интеграция «социального» и «экономического» в системе социоэкономических отношений / Ю.Н. Попов // Труд и социальные отношения. — 2009. — № 4. — С. 24—29.
68. **Радаев, В.В.** Социальный капитал как научная категория (материалы круглого стола) / В.В. Радаев. // Общественные науки и современность. — 2004. — № 4. — С. 5—23.
69. **Разинькова, О.П.** Концепция управленческого потенциала как самостоятельного вида потенциала предприятия / О.П. Разинькова. // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. — 2013. — № 1. — С. 42—49.
70. **Резник, С.Д. Фомин, Г.Б.** Формирование резерва управленческих кадров высших учебных заведений / С.Д. Резник, Г.Б. Фомин // Вестник Кемеровского государственного университета. — 2012. — Т. 4. — № 1. — С. 319—324.
71. **Ромашова, Л.О.** Управленческий потенциал малого предпринимательства / Л.О. Ромашова // Известия высших учебных заведений. Серия: Социология. Экономика. Политика. — 2013. — № 4. — С. 16—19.
72. **Рубинштейн, С.Л.** Бытие и сознание. Человек и мир. / С.Л. Рубинштейн — СПб: Питер, 2003. — 512 с.
73. **Рубцова, Н.Е.** Концепция интегративно-типологического подхода к психологической классификации профессиональной деятельности / Н.Е. Рубцова // Психология и психотехника. — 2012. — № 2 (41). — С. 51—60.
74. **Руденко, Г.Г.** Проблема оценки трудовых усилий / Г.Г. Руденко // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2012. — № 6. — С. 10—18.
75. **Рыбалкина З.М.** Развитие управленческого потенциала как фактора повышения управляемости организации / З.М. Рыбалкина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2014. — № 7 (1). — С. 155— 157.
76. **Рысина, В.Н.** Развитие кадрового потенциала системы управления / В. Н. Рысина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 326 с.

77. **Сацук, А.В.** Основные характеристики субъектности как проявления функционирования самосознания личности / А.В. Сацук // Вестник Брестского университета. Серия 3. — 2011. — № 2. — С. 195—204.
78. **Селезнева, Е.В.** Человек в пространстве организационных взаимодействий / Е.В. Селезнева // Мир психологии. — 2012. — № 4. — С. 186—196.
79. **Селиванова, О.Г.** Субъектность как феномен современных психолого-педагогических исследований / О.Г. Селиванова // Человек и образование: Академический вестник Института образования взрослых РАО. — 2010. — № 2 (23). — С. 4—8.
80. **Синягин, Ю.В.** Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей / Ю.В. Синягин // Акмеология. — 2009. — № 4 (32). — С. 63—70.
81. **Смит, А.** Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит. Перевод с англ. Л. Кисляковой А. — М.: АСТ, 2000. — 256 с.
82. **Сорина, Г.В.** Философия менеджмента. Как это возможно? / Г.В. Сорина // Философия науки. Методология и история конкретных наук. Учебное пособие. — М.: Канон+, 2007. — С. 431—448.
83. **Станковская, Е.Б.** Переживание «я могу»: опыт реконструкции субъекта / Е.Б. Станковская // Психология. Журнал Высшей школы экономики. — 2012. — Т. 9. — № 4. — С. 125—132.
84. **Суслова, Н.В.** Маркетинговые оценки персонала / Н.В. Суслова, Н.В. Богданова. Проблемы управления персоналом в рыночной экономике. Под. ред. А.Я. Кибанова. — М.: ГУУ, 1997. — С. 48—52.
85. **Толочек, В.А.** Управленческие функции и профессионально важные качества личности руководителя: «эксплицитные теории» и эмпирические данные / В.А. Толочек // Личность профессионала в современном мире. Отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. — М.: Институт психологии РАН, 2014. — С. 654—872.
86. **Турчинов, А.И.** Конструктивный и деструктивный профессионализм / Турчинов, А.И. // Труд и социальные отношения. — 2003. — № 1. — С. 18—25.
87. **Хермелин, И., Лайвенс, Ф., Робертсон, А.** Прогностическая валидность Центра оценки: мета-анализ / И. Хермелин, Ф. Лайвенс, А. Робертсон. Пер. с англ. Е. Лурье, В. Тихомирова // Организационная психология. — 2011. — Т. 1. — №1. — С. 39—49.
88. **Херцберг, Ф., Моснер, Б., Блох-Снидерман, Б.** Мотивация к работе. / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох-Снидерман. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.
89. **Чуйкин, А.М.** Управленческие способности и стратегический потенциал организаций / А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. — 2011. — № 4. — С. 17—28.
90. **Шарыкин, О.В.** Развитие управленческого потенциала предпринимательских структур / О. В. Шарыкин. — М.: МАКС-Пресс, 2003. — 78 с.
91. **Шепелев, В.М.** Гносеологические основы осмысления экономического потенциала национальной экономики / В.М. Шепелев // Вестник Самар. гос. техн. ун-та. Серия: Экономические науки. — 2012. — № 1 (5). — С. 27.

92. **Щедровицкий, Г.П.** Категории сложности изыскательских работ / Г.П. Щедровицкий. Программирование научных исследований и разработок. Том. 1. — М.: Путь, 1999. — С. 147—168.
93. **Эфендиев, А.Г., Сорокин, П.С.** Взаимосвязь между показателями квалификации, недельных связей и карьерным успехом у руководителей в российском бизнесе: опыт изучения организаций различных типов / А.Г. Эфендиев, П.С. Сорокин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2013. — № 3 (31). — С. 87—94.
94. **Яхонтова, Е.С.** Социальные технологии оптимизации управленческого лидерства. Автореф. дис. ... докт. соц. наук: 22.00.08. / Е.С. Яхонтова. — М.: ГУУ, 2004. — 51 с.
95. **Ackoff, R.L.** Business ethics and the entrepreneur / R.L. Ackoff // Journal of Business Venturing. — 1987. — Vol. 2. — P. 185—191.
96. **Altinay, L.** The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group / L. Altinay // The Service Industries Journal. — 2005. — No. 25. — p. —403— 419.
97. **Amsteus, M.A.** Valid Matter for Managerial Foresight / M.A. Amsteus // Journal of Futures Studies. — 2012. — Vol. 17. — No. 2. — P. 59—74.
98. **Armstrong, M., Baron, A.** Managing performance: performance management in action / M. Armstrong, A. Baron. — London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. — p. 192.
99. **Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T.** Leadership: Current theories, research, and future directions / B. Avolio, F. Walumbwa, T. Weber, // Annual Review of Psychology. —2009.— Vol. 680. —No. 1.—p. 421—449.
100. **Balogun, J., Pye, A. Hodgkinson, G.** Cognitively skilled organizational decision making: making sense of deciding / J. Balogun, A. Pye, G. Hodgkinson // The Oxford Handbook of Organizational Decision Making // G. Hodgkinson, W. H. Starbuck (Eds). — Oxford: Oxford University Press, 2008. — p. —233—249.
101. **Baumard, Ph.** Tacit Knowledge in Organizations / Ph. Baumard. — London: Sage Publications, 1999. — 264 p.
102. **Beaumont, G.** Review of 100 NVQs and SVQs: a report submitted to the Department for Education and Employment / G. Beaumont. — London: Department for Education and Employment, 1996. —48 p.
103. **Becker, B.E., Huselid, M.A.** SHRM and Job Design: Narrowing the Divide / B.E. Becker, M.A. Huselid // Journal of Organizational Behavior. — 2010. — Vol. 31. — p. 379—388.
104. **Berger, P.L., Luckmann, T.** The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge / P.L. Berger, T. Luckmann. — NY: Open Road Media, 2011. — 219 p.
105. **Björk, L.** Contextualizing managerial work in local government organizations / L. Björk. — Göteborg: Chalmers tekniska högskol Göteborgs universitet, 2013. — 79 p.
106. **Boudreau J.W., Ramstad P.M.** Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership / J.W. Boudreau, P.M. Ramstad P.M. // CAHR S Working Paper Series: Center for Advanced Human Resource Studies, 2002. — p. 342— 356.

107. **Bolino, M.C., Turnley W.H.** Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior / M.C. Bolino, W.H. Turnley // *Academy of Management Executive*. —2003. —Vol. 17. — No. 3. — p. 60—71.
108. **Borman, W., Buck, D.E., Hanson, N.A., Motowidlo, S.J., Stark, S., Drasgow, F.** / W. Borman [at all]. An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales // *Journal of Applied Psychology*. —2001. —No. 86. —p. 965—981.
109. **Boyatzis, R.E.** The Competent Manager: A Model for Effective Performance / R.E. Boyatzis.—NY: John Wiley & Sons Inc., 1982. —328 p.
110. **Buckingham, M., Vosburgh, R.M.** The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! / M. Buckingham, R.M. Vosburgh // *Human Resource Planning*. 2001. —Vol. 24. — No. 4. —p.17—23.
111. **Burgess, C.** Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship / C. Burgess // *International Journal of Hospitality Management*. 2013. — No. 32. — p. 193— 201.
112. **Buss, W. Ch., Kuyvenhoven, R.** Perceptions of European middle managers of their role in strategic change / W.Ch. Buss, R. Kuyvenhoven // *Global journal of business research*. — 2011. — Vol. 5. — No. 5. — p. 109 —119.
113. **Cappelli, P., Sherer P.D.** The missing role of context in OB: the need for a meso-level approach / P. Cappelli, P.D. Sherer // *Research in Organizational Behavior*. — 1991. — No. 13. — p. 55—110.
114. **Connelly, M.S., Gilbert, J.A., Zaccaro, S.J., Threlfall, K.V., Marks, M.A., Mumford, M.D.** Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance / M. S. Connelly [at all] // *Leadership Quarterly*. —2000. — No. 11. —p. 65—86.
115. **Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J.** Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction / L. Crevani, M. Lindgren, J. Packendorff // *International Journal of Leadership Studies*. —2007. —Vol. 3. —Is. 1. —p. 40—67.
116. **Day, D.V., Gronn, P., Salas, E.** Leadership capacity in teams / D. V. Day, P. Gronn, E. Salas // *Leadership Quarterly*. —2004.—Vol. 15.—p. 857—880.
117. **De Beeck, O.S., Hondeghem, A.** Managing competencies in government: State of the art practices and issues at stake for the future / O.S. De Beeck, A. Hondeghem. — OECD: Public Governance and Territorial Development Directorate, 2009. — 119 p.
118. **Delfgaauw, J., Dur, R.** Managerial talent, motivation, and self-selection into public management / J. Delfgaauw, R. Dur // *Journal of Public Economics*. — 2010. — No. 94. —p. 654— 60.
119. **Dries, N., Pepermans, R.** How to identify leadership potential: development and testing of a consensus model / N. Dries, R. Pepermans // *Human Resource Management*.—2012. —Vol. 5. —No. 3. — p. 361—385.
120. **Drucker, P.** Management Challenges for XXI century / P. Drucker. —NY: Harper Business Press, 2001. — 224 p.

121. **Durgin, T.** Implementing a Successful Competency Model / T. Durgin. — NY: Human Capital Institute, 2006. — 260 p.
122. **Dutton, J.E., Heaphy, E.D.** The power of high-quality connections at work / J.E. Dutton, E.D. Heaphy // K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Eds.). Positive organizational scholarship.—San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. —2003. — p. 263—278.
123. **Eichinger, R.W., & Lombardo, M.M.** Learning agility as a prime indicator of potential / R.W. Eichinger, M.M. Lombardo // Human Resource Planning.—2004. —No. —27. — p. 12–15.
124. **Fast, N.J., Burris, E.R., Bartel, C.A.** Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice / N.J. Fast, E.R. Burris, C.A. Bartel // Academy of Management Journal. —2014. — Vol. 57. —No. 4. —p. 1013–1034.
125. **Farkas, M.F., Török L.G.** Knowledge workers, competencies, virtuality and management / M.F. Farkas, L.G. Török / Polish journal of management studies. —2011. — Vol. 4. —p. 67—76.
126. **Fayol, A.** General and Industrial Management/ A. Fayol. — NY: Pitman, 1949. — 110 p.
127. **Flanagan, J.C.** The critical incident technique / J.C. Flanagan // Psychological Bulletin. — 1954. — No. 51. —p. 327–349.
128. **Floyd, S.W., Wooldridge, B.** Middle management’s strategic influence and organizational performance / S.W. Floyd, B. Wooldridge // Journal of Management Studies. — 1997. — No. 34. —p. 465–486.
129. **Floyd, S.W., Lane, P.J.** Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal / S.W. Floyd, P.J. Lane // Academy of Management Review. — 2000. — Vol. 25. — No. 1. —p. 154 —177.
130. **Fenton-O’Creevy, M.** Middle management resistance to strategic change initiatives: saboteurs or scapegoats? / M. Fenton-O’Creevy // P.C. Flood, T. Dromgoole, S.J. Carroll, L. Gorman, (Eds.) Managing Strategy Implementation. —Oxford: Blackwell Publishers, 2000. —p. 152—167.
131. **Frese, M., Kring, W., Soose, A., Zempel, J.** Personal initiative at work: Differences between East and West Germany / M. Frese [at all] // Academy of Management Journal. — 1996. — No. 39. —p. 37–63.
132. **Furnham, A.** The Incompetent Manager / A. Furnham.—Chichester: John Wiley and Sons, 2003. —288 p.
133. **Gableta, M., Bodak, A.** Employee interests in the light of human resource management concepts / M. Gableta, A. Bodak // Management. —2014. — Vol. 18. —No. 1. —p. 9—20.
134. **George, C.S.** The history of management thought / C.S. George. —Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1968. —256 p.
135. **Griffin, M.A. Neal, A. Parker, Sh.K.** A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts / M.A. Griffin, A. Neal, Sh.K. Parker // Academy of Management Journal. — 2007. —Vol. 50. —No. 2. —p. 327–347.

136. **Hatrup, K., Jackson S.E.** Learning about individual differences by taking situations seriously. In *Individual / K. Hatrup, S.E. Jackson // K.R. Murphy (Ed.). Differences and Behavior in Organizations.* — San Francisco: Jossey-Bass, 1996. — p. 507—547.
137. **Heller, F.A., Clark, A.W.** Personnel and Human Resources Development / F.A. Heller, A.W. Clark // *Annual Review of Psychology.* — 1976. — Vol. 27. — p. 405— 435.
138. **Hodgkinson, G.Ph., Sparrow, P.R.** The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process (*Managing Work and Organizations*) / G.Ph. Hodgkinson, P.R. Sparrow. — Philadelphia: Open University Press, 2002. — 432 p.
139. **Huselid, M.A. Becker, B.E.** Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management / M.A. Huselid, B.E. Becker // *Journal of Management.* — 2011. — Vol. 37. — No. 2. — p. 421— 428.
140. **Hutmacher, W.** Key competencies for Europe. Report of the Symposium «Secondary Education for Europe» / W. Hutmacher. — Strasburg: Council for Cultural Co-operation (CDCC), 1997. — 72 p.
141. **Invisible management: The social construction of leadership** // E. Sjostrand, J. Santberg, M. Tyrstrup (Eds.). — London: Cengage, 2002. — 280 p.
142. **Johns, G.** The nature of work, the context of organizational behavior, and the application of industrial organizational psychology / G. Johns // *Canadian Psychology.* — 1998. — No. 39. — p. 149—157.
143. **Johns, G.** The essential impact of context on Organizational behavior / G. Johns // *Academy of Management Review.* — 2006. — Vol. 31. — No. 2. — p. 386—408.
144. **Johnson, J.W.** Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance / J.W. Johnson // M.R. Barrick, A. M. Ryan (Eds.). *Personality and work: 83—120.* — San Francisco: Jossey-Bass, 2003. — p. 973—998.
145. **Kahai, S.S., Avolio B.J.** Effects of leadership style and anonymity on the discussion of an ethical issue in an electronic meeting system context / S.S. Kahai, B.J. Avolio // S. Weisband (Ed.). *Leadership at a distance: Research in technologically supported work.* — Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. — p. 513—538.
146. **Koccolowski, M.D.** Shared Leadership: Is it Time for a Change? / M.D. Koccolowski // *Emerging Leadership Journeys.* — 2010. — Vol. 3. — Is. 1. — p. 22—32.
147. **Koontz, H., Wehrieh, H.** Management. — 10-th ed. / H. Koontz, H. Wehrieh. — NY: McGraw-Hill Inc., 1995. — 685 p.
148. **Kotter, J.** Leading change: why transformation efforts fail / J. Kotter // *Harvard Business Review.* — 1995. — Vol. 73. — No. 2. — p. 59—68.
149. **Kuijpers, M.A.C.T., Scheerens J.** Career competencies for the modern career / M.A.C.T. Kuijpers, J. Scheerens // *Journal of Career Development.* — 2006. — No. 32. — p. 168—178.
150. **Kunc, M.H., Morecroft, J.D.W.** Managerial decision making and firm performance under a resource based paradigm / M.H. Kunc, J.D.W. Morecroft // *Strategic management journal.* — 2010. — Vol. 31. — No. 11. — p. 1164—1182.

151. **Kutz, M.R.** Contextual intelligence: overcoming hindrances to performing well in times of change / M.R. Kutz // *Developing and Learning in Organizations*. —2011. —Vol. 25.—No. 3. —p. 8—10.
152. **Lawler, E.E.** From job-based to competency-based organizations / E.E. Lawler. —Los Angeles: USC, Center for effective organizations, 1993. — 23 p.
153. **Le Deist, F.O.** Compétence: conceptual approach and practice in France / F.O. Le Deist // *Journal of European Industrial Training*. —2009.—Vol. 33. —No. 8/9. —p. 718—735.
154. **Le Loarne, S.** Bricolage versus creativity what's the difference? / S. Le Loarne // *Working paper: serie (WPS 05-02)*. —Paris: RMT, 2005. —19 p.
155. **Lewis, C., Lovatt, P.J.** Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking / C. Lewis, P.J. Lovatt // *Thinking Skills and Creativity*. —2013. — p. 46—58.
156. **Leybourne, S., Sadler-Smith, E.** The role of intuition and improvisation in project management / S. Leybourne, E. Sadler-Smith // *International Journal of Project Management*. — 2006. — No. 24. —p. 483—492.
157. **Lievens, F., Tett, R.P., Schleicher, D.J.** Assessment Centers at the Crossroads: Toward a Reconceptualization of Assessment Center Exercises / F. Lievens, R.P. Tett, D.J. Schleicher // J.J. Martocchio, H. Liao (Eds.). *Research in personnel and human resources management*. —Bingley: JAI Press, 2009. —p. 99—152.
158. **Lundvall, B.-A., Johnson, B., Andersen, E.S., Dalum, B.** National systems of production, innovation and competence building / B.-A. Lundvall [at all] // *Research Policy*. —2002. —No. 31. —p. 213—231.
159. **Luthans, F.** Successful vs. Effective Real Managers / F. Luthans // *Academy of Management Executive*. —1988. —Vol. 2. — No. 2. —p. 127—132.
160. **Machlop, F.** The production and distribution knowledge in the US / F. Machlop. — Princeton, Princeton University press, 1962. —436 p.
161. **Maitlis, S., Sonenshein, S.** Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988) / S. Maitlis, S. Sonenshein // *Journal of Management Studies*. —2010. —Vol. 47. —p. 551—580.
162. **Mansfield, B. Mitchell, L.** Towards a competent workforce / B. Mansfield, L. Mitchell. — London: Gower, 1996. —322 p.
163. **Marshall, A.** Principles of economics. —Unabridged Eighth Edition. / A.Marshall. — NY: Cosimo Inc., 2009. —740 p.
164. **Marwell, G., Oliver, P.E. Prael, R.** Social networks and collective action: A theory of the critical mass / G. Marwell, P.E. Oliver, R. Prael // *The American Journal of Sociology*. —1988.—Vol. 94. — No. 3. — p. 502—534.
165. **Matthews, J.** Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures / J. Matthews // *The Library Quarterly*.—2011. —Vol. 81. — No. 1. —p. 83—110.
166. **McClelland, D.C.** Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews / D.C. McClelland // *Psychological Science*. —1998. —Vol. 9. —No. 5. —p. 331—338.

167. **McCormick, E.J., Sanders, M.S.** Human factors in engineering design. —7-th ed. / E.J. McCormick, M.S. Sanders. —NY: McGraw-Hill, 1993. —704 p.
168. **Mintzberg, H.** The Manager's job: Folklore and Fact / H. Mintzberg // Harvard Business Review. — 1975. — Vol. 53. — No. 4. —p. 49—61.
169. **Mollick, E.R.** People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance / E.R. Mollick // Strategic Management Journal. — 2012. —Vol. 33. —No. 9. —p. 1001—1015.
170. **Nonaka, I, Hirata T., Toyama, R.** Managing Flow: A process theory of the knowledge-based firm / I. Nonaka, T. Hirata, R. Toyama. —NY: Palgrave Macmillan, 2008. —288 p.
171. **Nonaka, I., von Krogh, G.** Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory / I. Nonaka, G. von Krogh // Organization Science. — 2009. —Vol. 20. — No. 3. —p. 635—652.
172. **Oldham, G.R., Cummings, A.** Employee creativity: personal and contextual factors at work / G.R. Oldham, A. Cummings // Academy of Management Journal. — 1996. —No. 39. —p. 607—634.
173. **Phaal, R., Farrukh, C., Probert, D.** Technology Roadmapping: linking technology resources to business objectives / R. Phaal, C. Farrukh, D. Probert. — Cambridge: Centre for Technology Management, University of Cambridge, 2001. —18 p.
174. **Podsakoff, N.P. Whiting S., Podsakoff Ph., Blume M., Brian D.** Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis / N.P. Podsakoff [at all] // Journal of Applied Psychology. —2009. —Vol. 94. —No. 1. —p. 122—141.
175. **Poston, J.M., Hanson, W.E.** Meta-Analysis of Psychological Assessment as a Therapeutic Intervention / J.M. Poston, W.E. Hanson // Psychological Assessment. —2010. —Vol. 22. —No. 2. —p. 203—212.
176. **Prahalad, C.K., Hamel, G.** The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. —1990.—Vol. 68. —No. 3. —p. 79—91.
177. **Raven, J.** Competence in modern society: Its identification, development and release / J. Raven. — London: H.K. Lewis & Co., 1984. — 260 p.
178. **Ren, R., Guo, C.** Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: attention-based effects / R. Ren, C. Guo, // Journal of Management. —2011. —Vol. 37. —No. 6. —p. 1586— 1610.
179. **Riabacke, A.** Managerial decision making under risk and uncertainty / A. Riabacke // IAENG International Journal of Computer Science. —2006. — No. 32. —p.32—35.
180. **Rouleau, L., Balogun, J.** Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence / L. Rouleau, J. Balogun // Journal of Management Studies. —2011. —Vol. 48. —No. 5. — p. 953—983.
181. **Ryle, G.** Improvisation / G. Ryle // K. Kolenda (Ed.). On Thinking. — Oxford: Basil Blackwell, 1979. —p.121— 130.
182. **Salomon, G.** Distributed cognitions: psychological and educational considerations / G. Salomon. — Cambridge: Cambridge University Press, 1997. —275 p.

183. **Schultz, T.W.** Investment in Human Capital / T.W. Schultz // American Economic Review. — 1961. — Vol. 51. — No. 1. — p. 1— 17.
184. **Selznick, P.** Leadership in administration: A Sociological interpretation / P. Selznick.—LA: University of California Press, 1984. —162 p.
185. **Shi, W., Markoczy L., Dess, G.** The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens / W. Shi, L. Markoczy, G. Dess // Journal of management. —2009. —Vol. 35. — Is. 6. —p. 1453—1480.
186. **Sicilia, M.A.** Ontology-based competency management: Infrastructures for the knowledge-intensive learning organization / M.A. Sicilia // M.D. Lytras, A. Naeve (Eds.). Intelligent learning infrastructures in knowledge intensive organizations: A semantic Web perspective. —Hershey, PA: Idea Group, 2005. —p. 302—324.
187. **Silzer, R., Church, A.H.** / R. Silzer, A.H. Church // R. Silzer, A.H. Church (Ed.). Identifying and assessing high-potential talent: current organizational practices Strategy-driven talent management: a leadership imperative. —San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. — p. 213—279.
188. **Singh, A.K., Singh, A.P.** Does personality predict organizational citizenship behavior among managerial personnel / A.K. Singh, A.P. Singh // Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. — 2009. — Vol. 35. — No. 2. — p. 291— 298.
189. **Spencer, L.M., Spencer, S.M.** Competence at work: Models for superior performance / L.M. Spencer, S.M. Spencer. —NY: John Wiley & Sons, 1993. —284 p.
190. **Taylor, F.W.** The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. —NY—London: Harper & Brothers, 1911. —156 p.
191. **Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A., Murphy, P.J.** Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence / R.P. Tett [at all] // Human Performance. —2000. —No. 13. —205—251.
192. **The network society: From knowledge to policy** / M. Castells, G. Cardoso (Eds.). — Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005. —434 p.
193. **Torenvlied, R., Akkerman, A., Meier, K.J., O’Toole, L.J.** The multiple dimensions of managerial networking / R. Torenvlied [at all] //American review of public administration. —2013. —No. 43. —p. 251—272.
194. **Trinka, J.A.** What’s a manager to do? / J.A. Trinka // Industrial and Commercial Training. —2005. — Vol. 37. — Is. 3. —p. 154—159.
195. **Ulrich, D.** Human resource champions: The next agenda for adding value and delivery results / D. Ulrich. —Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. —304 p.
196. **Van Dijk, J.** The network society: Social aspects of new media / J. Van Dijk. — London: Sage, 2006. — 191 p.
197. **Weiner, I.B., Schmitt, N.W., Highhouse, S.** Handbook of psychology, industrial and organizational psychology. Vol. 12. The psychology of work. — 2th ed. / I.B. Weiner, N.W. Schmitt, S. Highhouse. —NY: McGraw Hill, 2012. —816 p.
198. **White, R.** Motivation reconsidered: The concept of competence / R. White, // Psychological Review. — 1959. — Vol. 66. — No. 3. —p. 297—333.

-
- 199. Wooldridge, B., Schmidt, T., Floyd, S.** The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research / B. Wooldridge, T. Schmidt, S. Floyd // Journal of management. —2008. —Vol. 34. —Is. 6. — p. 1190—1221.
- 200. Yohe, Sh.W., Hatfield, L.** Moderating factors in participative management / Sh.W. Yohe, L. Hatfield // Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. — 2003. —Vol. 7. —No. 2.—p. 33—38.

Научное издание

Кудрявцева Елена Игоревна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА:
ФУНКЦИИ ПРОТИВ ИНСТИТУЦИЙ.

Монография

*Редактор - А.А. Козин
Корректор - Г.А. Шепелевич
Верстка - Д.А. Щеглов*

Подписано в печать 25.12.2015 г. Формат 60 84/16
Авт. л. 10.64. Бумага офсетная. Печать цифровая
Тираж 1000 экз. Заказ № 150125

*ООО «Издательство «Социально-гуманитарное знание»
191024, Санкт-Петербург, пр-кт Бакунина, д. 7, литер А
www.ruslibart.com*

*Отпечатано в типографии «Печатный цех»
190005, г. Санкт-Петербург, ул. Егорова, д. 26*



Кудрявцева Елена Игоревна

Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

Специалист в области управления человеческими ресурсами, автор методик оценки и развития управленческих компетенций.

Монография посвящена социально-экономическому анализу проблем современной управленческой деятельности.

Проанализированы современные формы управленческой деятельности, выявлена их специфика по отношению к классическим формам управленческого труда.

Предложено рассматривать управленческий потенциал как характеристику персонала организации, выступающего в качестве особого субъекта труда, способного к формированию и поддержанию новых форм институционализации профессиональной деятельности, направленных на развитие результативности и эффективности организации.

