

УДК 332.14:005

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА КОМПЕТЕНТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 2016 г. Э. Ю. Черкесова, Е. П. Савчишкина

*Институт сферы обслуживания и предпринимательства  
(филиал) Донского государственного технического университета, г. Шахты*

*В статье освещаются методические подходы к оценке управленческого потенциала, приводятся результаты экспресс-оценки и диагностики ограничений управленческого потенциала менеджеров на примере предприятий города Шахты Ростовской области ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» и ООО «Макдоналдс».*

*Ключевые слова: управленческий потенциал; экспресс-оценка; ограничения управленческого потенциала; профиль менеджера; система управления; зрелость менеджмента.*

*The article highlights the methodological approaches to the assessment of the management capacity, the results of a rapid assessment and diagnosis of the limitations of management capacity of managers on the example of the city of Rostov region JSC «Corporation «Gloria Jeans» and «McDonald's».*

*Key words: evaluation of management capacity; express estimation; diagnosis restrictions of management capacity; management profile; control system; level of management maturity.*

Тема грамотного лидерства и руководства весьма актуальна в условиях динамичной внешней среды на фоне интенсификации социально-экономических процессов, так как известно, что организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более профессиональных и эффективных менеджеров, наделенных лидерскими качествами и высоким уровнем развития управленческого потенциала.

В связи с тем, что компетентный менеджмент является основным условием конкурентоспособности предприятия, его финансового успеха, многие специалисты в управлении персоналом структурируют набор основных компетенций для менеджеров, выделяя в качестве основного конкурентного преимущества предприятия человеческий капитал и управленческий потенциал. Только та компания, которой удастся эффективно использовать свои трудовые ресурсы, применять сов-

ременные подходы к их оценке и развитию, формирует качественную систему управления, добьется успехов в своей деятельности.

В настоящее время на предприятиях и в учреждениях не уделяется должного внимания оценке управленческого потенциала и его развитию в силу бюрократизации процессов, ограниченности ресурсов, недостатка времени, знаний и навыков в области оценки человеческих ресурсов. Этим в значительной степени объясняется падение уровня квалификации персонала, негативно сказывающееся на качестве принимаемых управленческих решений и деятельности предприятия в целом. В этой связи актуализируется необходимость изучения проблем, связанных с эффективностью развития управленческого потенциала организации, а методология оценки человеческого капитала и его компонентов представляет научный интерес как для зарубежных ученых, которыми были заложены теоретические основы данного вопроса не-

сколько десятилетий назад, так и для отечественных, ведущих исследования управленческого потенциала не так давно. Кроме того, не до конца изучена специфика управленческого потенциала отечественных компаний. Теоретические и методологические подходы к оценке и повышению эффективности реализации управленческого потенциала как инструмента карьерного менеджмента практически не используются российскими предприятиями.

В ранее опубликованных нами работах представлены результаты исследования сов-

ременных теоретических и методических подходов к оценке человеческого капитала и управленческого потенциала менеджеров организации [4, 5, 6, 7, 8]. В данной статье представим результаты оценки управленческого потенциала с применением известных методик (на примере предприятий города Шахты Ростовской области ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» и ООО «Макдоналдс»).

Оценка управленческого потенциала проведена нами по данным опросника ограничений управленческого потенциала, разработанного Вудкоком и Френсисом, для вы-

Таблица 1

**Диагностика ограничений управленческого потенциала**

Сильные стороны / Ограничения	Менеджеры										Среднее значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Способность управлять собой / Неумение управлять собой	7	9	9	7	6	7	6	8	6	9	7,4
Четкие личные ценности / Размытость личных ценностей	7	9	7	3	5	6	4	7	6	7	6,1
Четкие личные цели / Смутные личные цели	6	8	9	6	8	7	6	8	9	8	7,5
Продолжающееся саморазвитие / Остановленное саморазвитие	7	8	7	3	6	6	5	8	7	9	6,6
Хорошие навыки решения проблем / Недостаточность навыка решения проблемы	7	8	6	7	7	8	7	7	6	8	7,1
Творческий подход / Недостаток творческого подхода	5	8	5	6	6	5	7	5	6	7	6
Умение влиять на окружающих / Неумение влиять на людей	4	9	5	10	7	8	5	5	7	5	6,5
Понимание особенностей управленческого труда / Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	5	6	7	6	7	8	6	8	7	8	6,8
Способность руководить / Недостаток способности руководить	1	10	2	3	6	5	5	10	9	10	6,1
Умение обучать / Неумение обучать	7	3	4	7	8	6	8	4	9	10	6,6
Умение наладить групповую работу / Низкая способность формировать коллектив	9	5	6	7	6	6	5	7	6	9	6,6

явления ограничений, которые не позволяют менеджеру эффективно осуществлять управленческую деятельность [1].

В таблице 1 приведены результаты опроса среди менеджеров ООО «Макдоналдс» г. Шахты и ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» г. Шахты.

На основе методики Вудкока и Френсиса были выявлены наиболее сильные стороны менеджеров и определены ограничения их управленческого потенциала (таблица 2).

Наибольший интерес с практической точки зрения вызывают ограничения управленческого потенциала: недостаток творческого подхода, способности руководить, неумение влиять на людей. Недостаток творческого подхода заключается в отсутствии способности генерирования новых идей или их использования. Для преодоления этих ограничений следует оценить препятствия и возможные пути их преодоления, которые

не позволяют творчески решать проблемы. Недостаток способности руководить состоит в отсутствии способности добиваться результата от работы подчиненных. Для преодоления этого ограничения необходимо понять, что лежит в основе поведения подчиненных, анализировать выполняемую ими работу, квалифицированно делегировать полномочия, наладить обратную связь с сотрудниками. Еще одно ограничение — неумение влиять на людей. Для ликвидации этого ограничения следует попытаться оказать воздействие на людей, быть уверенным в себе, стремиться быть настойчивым, асертивным и прислушиваться к мнению окружающих.

Для определения управленческого потенциала мы также использовали экспресс-оценку управленческого потенциала менеджера [9]. В таблице 3 представлены результаты оценки управленческого потенциала менеджеров компании.

Таблица 2

### Сильные стороны и ограничения управленческого потенциала

Сильные стороны	Ограничения
Хорошие навыки решения проблем	Недостаток творческого подхода
Способность управлять собой	Недостаток способности руководить
Четкие личные цели	Неумение влиять на людей

Таблица 3

### Экспресс-оценка управленческого потенциала менеджера

Менеджеры	Вопрос														Итог
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	0	0	0	2	2	0	1	2	1	1	0	0	2	0	11
2	1	1	0	0	2	0	1	2	1	0	0	1	0	2	11
3	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	1	2	2	11
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	7
5	1	0	0	2	0	1	1	2	1	1	2	1	2	0	14
6	0	1	1	0	2	1	1	0	1	1	2	1	0	0	11
7	0	1	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	2	8
8	0	1	0	0	2	1	1	0	1	1	0	1	2	2	12
9	1	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1	2	2	11
10	0	1	0	0	2	1	0	2	0	1	0	0	0	2	9
Среднее значение															10,5

Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах: низкий (от 1 до 6 баллов); средний (от 7 до 13 баллов); высокий (от 14 до 20 баллов).

По результатам проведенного нами исследования (экспресс-оценки), дифференцированный управленческий потенциал менеджеров анализируемых предприятий оценен в 10,5 балла, что свидетельствует о его среднем уровне. Эти выводы указывают на целесообразность разработки комплекса мероприятий по развитию составляющих управленческого потенциала.

Представляет интерес сравнение полученных результатов оценки управленческого потенциала ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» и ООО «Макдоналдс». На рисунке 1 представлены профили менеджеров на основе оценки управленческого потенциала по методике Шпалинского В. В. [3].

В целом в анализируемых компаниях уровень управленческого потенциала на среднем уровне, все основные критерии, по которым измеряется управленческий потенциал, соответствуют норме. В корпорации «Глория Джинс» существует проблема, которая заключается в том, что в коллективе повышена

общая агрессивность и враждебность. Это может сказаться на деятельности компании, поэтому следует выработать соответствующие управленческие решения.

Но выработка и реализация верных управленческих решений в этом вопросе требует грамотного обоснования. В связи с этим предлагаем провести оценку систем управления рассматриваемых предприятий на основе функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ) Д. В. Маслова, Н. Челеще, которая позволит определить уровень зрелости менеджмента в организации [2].

В таблице 4 и на рисунке 2 представлена средняя оценка функций менеджмента, полученная по результатам ФМОМ ООО «Макдоналдс» Шахты и ЗАО «Корпорация «Глория Джинс».

Согласно полученным данным, корпорация «Глория Джинс» достигла четвертого уровня зрелости менеджмента, т.е. компания постоянно совершенствует свою систему менеджмента. Однако ей следует обратить особое внимание на функционал службы управления персоналом, которая должна провести ряд мероприятий по снижению психологической напряженности в коллективе.



Рис. 1. Профили менеджеров

Таблица 4

## Функциональная оценка уровня зрелости менеджмента

Критерий	Оценка ООО «Макдоналдс» г. Шахты, балл	Оценка ЗАО «Корпорация «Глория Джинс», балл
Прогнозирование / Планирование	9,2	15,4
Организация	6,8	13,9
Мотивация	7,5	12,5
Контроль	11,55	16,3
Координация	6,9	12,4
Итого	40	70,5

Менеджмент ресторана «Макдоналдс» в г. Шахты достиг второго уровня зрелости (низкий уровень) — это говорит о том, что менеджеры данного предприятия недостаточно эффективно используют в своей деятельности многолетний мировой опыт компании «Макдоналдс». Руководству предприятия следует активизировать процесс развития управленческого потенциала.

Внедрение в практику рассмотренных методических подходов будет во многом способствовать повышению эффективности управления карьерой, обеспечивать решение ряда конкретных задач, связанных с интенсификацией и повышением эффективности деятельности персонала, удовлетворенности трудом, усилением обоснованности и объективности принимаемых решений по форми-



Рис. 2. Коммуникационный профиль ООО «Макдоналдс» и ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» (по результатам ФМОМ)

рованию и успешной реализации управленческого потенциала хозяйствующего субъекта, организации.

### Литература

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя — практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис, пер. с англ. — М.: «Дело», 1991. — 320 с.

2. Диагностика системы управления по критериям функциональной модели оценки менеджмента // Все о качестве. Отечественные разработки. Конкуренентоспособность, надежность оценки управления. — 2007. — №6 (51). — С. 32.

3. Шпалинский В. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / Шпалинский В. В. — М.: УРАО, 2003. — 132 с.

4. Савчишкина Е. П. Развитие управленческого потенциала в системе управления карьерой менеджера статья // «Экономика и предпринимательство». — 2015. — №10 ч. 1 (63–1). — С. 860–864.

5. Управление карьерой менеджера на основе оценки управленческого потенциала: моногр. / Э.Ю. Черкесова, И.А. Жукова, Е.Н. Мелешко, Е.П. Савчишкина; Ин-т сферы обслуж. и предпринимательства (фили-

ал) федер. гос. бюджет. образоват. учреждения высш. проф. образования «Донской гос. техн. ун-т» в г. Шахты Рост. обл. (ИСОиП (филиал) ДГТУ). — Шахты: ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2015. — 110 с.

6. Cherkesova E. Y., Belikova S. S., Popova E. M., Sukhova A. A., Demidova N. E. Mechanism of development of human capital within human resources management of modern organization // Mediterranean Journal of Social Sciences. — 2015. — V. 6. — №5 S2. — P. 399–404.

7. Черкесова Э. Ю. Человеческий фактор в экономике знаний (статья) // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. — 2012. — №4. — С. 124–128.

8. Cherkesova E. Y., Demidova N. Y., Sukhova A. A. Accounting the Intellectual and Labour Personnel's Efforts as an Innovation Tool of the Remuneration System in the Public Sector // World Applied Sciences Journal, 2013. — V. 27. — P. 519–524.

9. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Михайлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. — 339 с.

Поступила в редакцию

11 марта 2016 г.



**Черкесова Эльвира Юрьевна** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиала) Донского государственного технического университета, город Шахты.

**Cherkesova Elvira Yurievna** — doctor of economic Sciences, Professor, head of chair «Economy and management» at the Institute of Entrepreneurship and Service sector (branch) of the Don State Technical University, Shakhty.

346500, Ростовская обл., Шахты, ул. Шевченко, 147  
147 Shevchenko st., 346500, Shakhty, Rostov reg., Russia  
Тел.: +7 (928) 137-70-05; e-mail: cherkesova.elvira@yandex.ru



**Савчишкіна Екатерина Петровна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиала) Донского государственного технического университета, город Шахты.

**Savchishkina Ekaterina Petrovna** — candidate of economic Sciences, associate Professor of Department «Economics and management» at the Institute of Entrepreneurship and Service sector (branch) of the Don State Technical University, Shakhty.

346500, Ростовская обл., Шахты, ул. Шевченко, 147  
147 Shevchenko st., 346500, Shakhty, Rostov reg., Russia  
Тел.: +7 (961) 407-36-62; e-mail: savchischkina\_e@mail.ru