

УДК 65.011.52

## **ИЗМЕРЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ – УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ\***

*А.С. ЛИФШИЦ*

**(Ивановский государственный университет)**

Наличие гибкой и сплоченной управленческой команды создает предпосылки для решения сложных реальных и потенциальных проблем развития текстильных предприятий, важнейшими из которых являются недостаток оборотных средств, жесткая конкуренция фирм, выпускающих практически одинаковый ассортимент тканей, изношенность оборудования и старение трудовых коллективов.

Решение названных проблем предполагает не только проведение благоприятной для текстильщиков макроэкономической и региональной политики, но и развитие потенциала управленческой команды.

Под потенциалом управленческой команды автор понимает максимально возможную степень достижения целей орга-

низации при данном составе, уровне профессионализма и надежности команды первого руководителя. В свою очередь, целенаправленное развитие потенциала управленческой команды невозможно без его измерения.

Необходимость измерения потенциала команды порождает ряд принципиальных вопросов: соотношение кадрового управленческого потенциала и человеческого капитала управления, потенциала управленческой команды и управленческого потенциала, формы и способы измерения потенциала управленческой команды.

Человеческий капитал управления – это совокупность свойств и характеристик представителей управленческого персонала, которые являются объектом инвести-

---

\* В порядке обсуждения.

рования и требуют по отношению к себе индивидуального социально-психологического подхода.

Потенциал управленческой команды – характеристика возможных результатов ее деятельности при определенных условиях. По времени возможного проявления потенциал подразделяется на имеющийся и будущий. По характеру возможных результатов потенциал коллектива (в том числе команды) может рассматриваться как трудовой и как творческий. Вместе с тем при исследовании потенциала команды нельзя игнорировать потенциал руководителей (включая потенциал эффективного выполнения работы), потенциалы к продвижению и творческий.

Потенциал управленческой команды и управленческий потенциал – не идентичные понятия, – они соотносятся как часть и целое. Управленческий потенциал включает не только кадровый управленческий потенциал, но и потенциал других ресурсов управления (технических, информационных, финансовых).

Формы измерения потенциала управленческой команды разнообразны – стоимостная, балльная (с учетом и без учета весов составляющих потенциала).

Стоимостную оценку потенциала нельзя отождествлять с определением величины затрат на его формирование и реструктуризацию. Исходя из приведенной выше трактовки потенциала управленческой команды его стоимостная оценка – измерение в денежном выражении максимально возможной степени достижения целей организации. Измерение затрат на формирование и развитие команды менеджеров по сути есть оценка человеческого капитала управления.

Казалось бы, что стоимостная оценка потенциала управленческой команды наиболее адекватна рыночным отношениям. Однако такая оценка корректна только для экономических целей. Между тем перед управленческой командой стоят и социальные цели, не выражаемые в стоимостном измерении – сохранение кадрового ядра персонала, нейтрализация (предупреждение) социальной напряженности, рост

(поддержание) статуса и позитивного имиджа организации. Данные цели могут быть сопоставлены между собой и с экономическими целями только с помощью условных баллов (баллов, скорректированных на значимость).

Следует обратить внимание на необходимость использования наряду с интегральной оценкой потенциала команды измерение ее потенциала по отдельным элементам, позволяющее ответить на вопрос о возможности достижения той или иной цели организации. В этом случае оценка значимости целей не требуется.

Значимость целей может определяться исходя из интересов предприятия или региона. Второй подход применяется при решении областной администрацией вопроса о поддержке конкретного предприятия (частичное погашение процентов за кредит, налоговые льготы и т. д.).

Измерение потенциала управленческой команды основывается на выявлении уровня ее профессионализма и надежности, объема и качества ресурсов, находящихся в распоряжении менеджеров. Объем и качество ресурсов с позиции их соответствия целям предприятия определяется с помощью методов экономического анализа; профессионализм – на основе метода экспертных оценок, шкалы рейтингов поведенческих установок, метода "обучения действием" (групповой проект решения актуальной проблемы предприятия), а надежность – социометрическим методом (измерение уровня сплоченности), анкетированием (определение ценностно-ориентационного единства мотивации к сохранению места в команде).

Измерение потенциала управленческой команды представляет собой алгоритм, включающий в себя несколько шагов.

На первом шаге определяется трудность организационных целей на основе оценки трудности проблем, препятствующих их достижению. Степень трудности цели не может быть ниже степени трудности проблемы-препятствия. Например, цель "повышение качества продукции" в одном из акционерных предприятий Ивановской области на основе экспертного

опроса менеджеров высшего звена отнесена к категории высокой степени трудности, так как одной из проблем-препятствий является очень трудно разрешимая проблема – нестабильное качество сырья и материалов.

На втором шаге выявляются долговременные стратегические цели на основе экспертной оценки их устойчивости во времени и сроков реализации. Стратегическими целями исследуемого акционерного предприятия признаны повышение качества продукции, рост технического уровня производства, развитие персонала, поддержание и укрепление имиджа предприятия.

На третьем шаге происходит выделение срочных целей – в названном акционерном предприятии к ним были отнесены "наращивание объема выпуска традиционной продукции" и "увеличение объема выпуска новой продукции".

На четвертом шаге оценивается профессионализм управленческой команды на основе сформированного профиля требований к социально-демографическим характеристикам, знаниям, деловым и личностным качествам менеджеров, входящих в ее состав.

При оценке профессионализма прежде всего определяется соответствие менеджеров важнейшим требованиям, детерминированным целями организации и признаками управленческого труда. Так, важнейшее требование к коммерческому директору – "умение проводить активную сбытовую политику" – обусловлено приоритетной целью данного акционерного предприятия – "наращивание объема вы-

пуска традиционной продукции", а к важнейшим требованиям, детерминированным наиболее значимыми признаками управленческого труда, отнесены умения самостоятельно принимать решения и систематизировать большой объем информации.

Важнейшие требования также выявляются, исходя из представления об оптимальном составе и закреплении ролей в команде; они не вытекают из конкретных целей организации (умение ставить цели, учитывать противоположные точки зрения и т. д.).

Результаты оценки профессионализма команды менеджеров исследуемого акционерного предприятия свидетельствуют о сложности реализации таких целей, как "увеличение объема выпуска новой продукции" и "развитие персонала", так как у генерального директора и технического директора слабо развито качество "позитивное восприятие прогрессивных новшеств", а у всех членов команды неразвито качество "умение передавать подчиненным знания и опыт".

На пятом шаге оценивается надежность управленческой команды. Индекс сплоченности управленческой команды изучаемого акционерного предприятия – 0,5; индекс ценностно-ориентационного единства – 0,66; сила мотивации к сохранению места в команде у ее членов крайне мала и варьируется в пределах 5...8% от максимально возможной. Поэтому надежность данной управленческой команды, прежде всего в долговременном аспекте, следует признать проблематичной.

На шестом шаге измеряется потенциал управленческой команды по формуле:

$$P_k = \sum_{i=1}^n P_i + \sum_{c=1}^m P_c + \sum_{s=1}^p P_s + P_d - P_{к.л.}, \quad (1)$$

где  $P_k$  – потенциал управленческой команды;  $P_i$  – потенциал достижения трудной  $i$  цели;  $P_c$  – потенциал достижения срочной  $c$  цели;  $P_s$  – потенциал достижения стратегической  $s$  цели;  $P_d$  – потенциал личных связей;  $P_{к.л.}$  – потенциальный ущерб от ухудшения социально-психологического

климата, наносимый конфликтующими личностями.

При оценке  $P_c$  и  $P_s$  учитывается не только профессионализм команды, но и ее надежность. Величины  $P_d$  и  $P_{к.л.}$  определяются на основе опроса менеджеров (при установлении  $P_{к.л.}$  также используется американская модель учета затрат на замеще-

ние работника). Необходимо обратить внимание на относительную автономность оценок потенциалов  $P_t$ ,  $P_c$ ,  $P_s$ . Понятно, что если цель  $X$  одновременно является и трудной, и стратегической, то даже при высоком уровне профессионализма управленческой команды, но низкой надежности, величины  $P_{ix}$  и  $P_{sx}$  приравниваются к нулю.

Наличный потенциал управленческой команды исследуемого акционерного предприятия составил условных 64 балла или 71,91% от уровня возможного потенциала при условии повышения качества команды до максимального значения. Однако выявленные слабые места в уровне профессионализма и надежности команды трудно устранимы и существенное повы-

шение потенциала команды данного предприятия маловероятно.

## ВЫВОДЫ

1. Предложена методика измерения потенциала управленческой команды на текстильных предприятиях, апробированная на одном из акционерных предприятий Ивановской области.

2. Выявлены трудности в реализации отдельных организационных целей на основе оценки профессионализма и надежности команды, показана вероятность их возможного преодоления.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 13.01.03.