

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-1>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN116.pdf>

DOI: 10.15862/42EVN116 (<http://dx.doi.org/10.15862/42EVN116>)

Статья опубликована 09.03.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Решетько Н.И., Соколов М.А. Анализ лидерских компетенций и роли менеджеров в обеспечении конкурентоспособности бизнес-процессов компании // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/42EVN116

УДК 338.012

Решетько Наталья Игоревна

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Россия, Москва
Доцент кафедры «Маркетинга»
Кандидат экономических наук
E-mail: Natalia.reshetko@rambler.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=704057

Соколов Михаил Александрович

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Россия, Москва¹
Доцент кафедры «Теории менеджмента и бизнес-технологий»
Кандидат экономических наук
E-mail: MASokolov@mesi.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=724303

**Анализ лидерских компетенций и роли менеджеров
в обеспечении конкурентоспособности
бизнес-процессов компании**

Аннотация. В данной статье обосновывается необходимость анализа лидерских компетенций и оценки роли менеджеров в обеспечении конкурентоспособности компании. Выявлены признаки состоятельности менеджера как лидера, к которым относятся: внутренняя свобода, отсутствие боязни потерять работу; ориентация на результат, стремление к совершенству; ориентация на клиента; талант изобретать новые приемы и технологии решения рабочих вопросов (креативность), готовность бросить вызов устоявшимся традициям; индивидуализм в сочетании со способностью эффективно работать в команде; самомотивированность, умение влиять на людей и другие.

Предложена методика экспертной оценки и коэффициент уровня выраженности лидерских качеств. Отметим, что в настоящее время нет единого подхода к оценке лидерских компетенций менеджеров. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности сотрудников тесно связан и с творческим подходом, и с индивидуальными характеристиками сотрудника, и с информационно-технологическим процессом, и с его конечными результатами, и с социальным развитием организации. Соответственно, представленная методика оценки основана на выборе признаков лидерства, отмеченных выше.

¹ 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7

Таким образом, проведя детальную оценку качества и вклада лидерских компетенций менеджеров в повышение экономической и социальной эффективности работы рассматриваемой организации, в статье делается заключение о том, что именно от качества управления, его соответствия современным условиям хозяйствования и требованиям окружающей среды зависит успех фирмы.

Ключевые слова: лидерство; лидерские качества; лидерские компетенции; конкурентоспособность; харизма лидера; анализ лидерских качеств; менеджер как лидер; управление персоналом; менеджмент персонала

Лидерство это - реализация оптимальной в некотором смысле системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. И отметим, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.

Признаками состоятельности менеджера как лидера называются [3]:

- внутренняя свобода, отсутствие боязни потерять работу (обусловлено уверенностью в собственном профессионализме);
- ориентация на результат, стремление к совершенству;
- ориентация на клиента;
- талант изобретать новые приемы и технологии решения рабочих вопросов (креативность), готовность бросить вызов устоявшимся традициям;
- индивидуализм в сочетании со способностью эффективно работать в команде;
- самомотивированность, умение влиять на людей;
- способность адаптироваться к ситуации стиль управления;
- способность эффективно использовать время и склонность оптимизировать личный рабочий процесс;
- психологическая устойчивость, способность противостоять неудачам.

Современная концепция управления исходит из того, что люди являются важнейшим экономическим ресурсом фирмы (человеческим капиталом), источником ее доходов, конкурентоспособности и процветания. Это обусловлено нарастающей конкуренцией, в условиях которой наиболее конкурентоспособные и эффективные компании по всему миру находят способы разрешения динамических противоречий, не прибегая к помощи банального компромисса, что и выступает критериями эффективности и конкурентоспособности.

Основной целью данного исследования является разработка методики оценки лидерских компетенций менеджеров по персоналу на примере компании «ТЕТ» и разработка рекомендаций по развитию лидерских компетенций менеджеров для повышению конкурентоспособности компании.

Развитие персонала позволяет улучшить деловой климат, повысить эффективность работы и управления, создать стабильный коллектив. Не последнюю роль в этом играют лидерские качества и компетенции менеджеров по работе с персоналом, в связи с чем, мы выбрали данную категорию управленцев и их лидерские компетенции как основной объект исследования в части исследования обеспечения конкурентоспособности компании «ТЕТ» [4]. Проанализировав основные преимущества исследуемой компании «ТЕТ», его конкурентную

позицию и перспективы выхода на мировые азиатские рынки, руководством было принято решение о расширении производства, повышении его качественного уровня и уровня управления в целом, с целью минимизации издержек. В связи с этим была сформирована новая стратегия развития предприятия, в целом, направленная на освоение азиатских рынков сбыта.

В рамках данного направления развития, руководством была сформирована новая концепция управления персоналом (далее УП), позволяющая оптимизировать связи и взаимодействие службы управления персоналом с другими функциональными подразделениями и минимизировать административные издержки в этой области. Также руководством, в целях обеспечения повышения качественного уровня направления УП, были изменены некоторые функции кадровой службы, отвечающие потребностям новой стратегии развития. Новые функции отдела УП были нацелены прежде всего на соответствие требованиям современной организации службы управления персоналом, требуемым качественным характеристикам, профессиональным и лидерским компетенциям специалистов, знающих и имеющих активно применять на практике современные технологии и методы управления персоналом на предприятии [5].

Учитывая, что повышение квалификации менеджеров службы управления персоналом давно не проводилось на предприятии, и они, естественно, не смогут соответствовать новой концепции развития отдела УП и ее требованиям в рамках новой стратегии развития предприятия, было необходимо:

1. провести текущую оценку профессиональных и лидерских компетенций менеджеров по персоналу и выявить «проблемные области» в их компетенции;
2. разработать и внедрить программу по развитию и повышению профессиональных и лидерских компетенций;
3. оценить социальный и экономический эффект от проведенной нами работы по повышению профессиональных и лидерских компетенций менеджеров компании «ТЕТ», роль и вклад менеджеров по персоналу в повышении конкурентоспособности и эффективности работы предприятия в целом.

На первом этапе был проведен анализ профессиональных и лидерских компетенций менеджеров по персоналу «ТЕТ» на соответствие стратегии развития предприятия. Так, анализируя затраты и необходимость повышения качественного уровня работы службы управления персоналом на предприятии «ТЕТ» в рамках новой стратегии развития предприятия, руководством было принято решение о разработке новой концепции работы службы УП.

Если раньше почти в каждом производственном подразделении был свой менеджер по персоналу, то теперь предполагалось:

- выведение из подразделений концерна менеджеров по персоналу (референтов), минимизация излишних коммуникативных связей (только для разрешения конфликтов и личных проблем);
- уменьшение контактов службы персонала с профсоюзом;
- увеличение числа семинаров и консультаций, проводимых службой персонала для менеджеров линейных отделов;
- повышение тесноты взаимодействия линейных менеджеров и профсоюзов;
- увеличение влияния линейных менеджеров на своих сотрудников (отчасти это компенсация функций референтов).

Служба персонала должна была стать сервисной службой по обслуживанию клиентов - подразделений фирмы в вопросах управления персоналом, поэтому она была преобразована в самостоятельный отдел. Также должны были измениться функции службы персонала согласно новой концепции, а соответственно и компетенции менеджеров по персоналу:

- должен был уменьшиться поток предписывающей и регламентирующей документации службы персонала, что позволило бы линейным менеджерам проводить более самостоятельную и гибкую политику в отношении персонала;
- должен был значительно расширяться перечень услуг, которые может оказывать служба персонала подразделениям фирмы с учетом их индивидуальных потребностей (семинары, тренинги, опросы);
- должно было увеличиться количество сопровождаемых службой персонала различных проектов в масштабе фирмы (мероприятия по повышению качества продукции, мероприятия по улучшению коммуникаций между сотрудниками и руководителями, организация совместного отдыха).

Наши задачи на данном этапе заключались в необходимости оценить текущие лидерские и профессиональные компетенции менеджеров по персоналу в соответствии с новой концепцией развития, учитывая все ее требования и направления новых функциональных обязанностей, указанные выше.

В связи с этим, через месяц после изменения структуры компании – выделения службы управления персоналом в самостоятельный отдел, было решено провести текущую оценку ее работы клиентами - подразделениями фирмы, чтобы выявить проблемные и «узкие» места, т.е. недостаток или отсутствие определенных профессиональных компетенций, и в их составе знаний, умений и навыков специалистов службы управления персоналом предприятия [6]. С этой целью была разработана специальная оценочная карточка - таблица (рис. 1), которая включала в себя:

- перечень услуг и функций, предоставляемых службой управления персоналом на предприятии;
- их приоритетность в соответствии с новой концепцией службы УП и стратегией развития предприятия. Графы «приоритеты» состояли из трех показателей: А, В, С (где: С – «менее важно», В – «важно», А – «очень важно»);
- распределение ответственности за реализацию функций (в процентном соотношении) между отделом УП и линейными отделами. Графа «Распределение ответственности» - это взгляд подразделения на долю участия Службы персонала (в процентах) в оказываемой услуге в соответствии с новой стратегией развития предприятия и концепцией службы УП;
- уровень оценки. Уровень оценки представлял собой пятибалльную шкалу, с помощью которой линейные менеджеры должны были оценить степень своей удовлетворенности выполнением каждой функции в рамках компетенции менеджеров по персоналу. Также, в таблице имелась специальная графа, где линейные менеджеры могли указать причины недовольства выполнением той или иной функции отделом УП отдельно.

Исследование проводилось нами один раз в каждую неделю в течение последующего месяца за месяцем внедрения изменений в общую структуру компании, в результате которых был создан самостоятельный отдел управления персоналом. Всего было опрошено 155

человек линейных менеджеров производственных и внепроизводственных секторов предприятия «ТЕТ».

Из 620 полученных нами ответов, применяя метод простой средней, мы сформировали определенные выводы по оценке текущей профессиональной компетенции менеджеров отдела управления персоналом предприятия и выявили «узкие места».

Так, среди ключевых профессиональных компетенций, которыми должны обладать менеджеры по персоналу предприятия ТЕТ в соответствии с новой концепцией развития, по оценкам клиентов – менеджеров линейных отделов, у них обнаружился недостаток навыков и знаний по трем основным направлениям работы (рис. 1):

№	ПЕРЕЧЕНЬ УСЛУГ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	ПРИОРИТЕТЫ	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В %		УРОВНИ ОЦЕНОК	ПРИЧИНЫ НЕДОВОЛЬСТВА
			СП	ЛО		
1	НАБОР ПЕРСОНАЛА	A	70	30	● ● ○ ○ ○	Долгий, неэффективный поиск кандидатов, плохой подбор, плохая оценка при подборе
2	АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	A	70	30	● ● ● ● ●	
3	ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ	B	60	40	● ● ○ ○ ○	Проведение неэффективного обучения и плохая разработка самих программ обучения
4	АДМИНИСТРИРОВАНИЕ	A	80	20	● ● ● ● ○	
5	ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	A	40	60	● ● ● ● ○	
6	РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ	B	70	30	● ● ● ● ●	
7	КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	C	50	50	● ● ● ● ○	
8	ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА	A	90	10	● ● ● ● ●	
9	АТТЕСТАЦИЯ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	B	80	20	● ○ ○ ○ ○	Несвоевременность, плохая подготовка, проведение и интерпретация результатов аттестации, ограниченность приемов и подходов проведения аттестации
10	ОХРАНА ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	A	40	60	● ● ● ● ○	
11	КОНТРОЛИНГ-ПЕРСОНАЛ	C	80	20	● ● ● ● ○	

* Либо суммарная / либо по линейным подразделениям ● довольны ○ недовольны

Рисунок 1. Удовлетворенность клиентов – линейных отделов работой службы персонала компании «ТЕТ»

1. Направление первое – набор персонала: приоритетность «очень важная», 70% ответственности лежит на отделе управления персоналом предприятия, 30% на линейных отделах. Данное направление очень важно для дальнейшего успешного развития и функционирования предприятия ТЕТ, т.к. качества людей, принятых на работу в коллектив, существенно влияют на последующие усилия по достижению целей организации. Неудовлетворительный прием людей в организацию налагает ограничения на все последующие действия компании по достижению общей цели развития и выхода на международные рынки, рассогласовывая их.

Среди основных причин недовольства менеджерами линейных отделов были названы долгий и зачастую неэффективный поиск кандидатов, плохой подбор специалистов и работников, отсутствие запросов к линейным отделам на составление карт требований и компетенций по открывающимся вакансиям, в результате чего происходит плохой подбор и ненадлежащая оценка при принятии на работу.

2. Направление второе – профессиональное обучение и повышение квалификации в рамках существующей специальности: приоритетность «важная», 60% ответственности лежит на отделе управления персоналом предприятия, 40% - на линейных отделах. Данное

направление играет одну из ключевых ролей в реализации поставленных предприятием задач по повышению качественного уровня производства и управления в рамках общей стратегии развития и освоения зарубежных рынков. Только качественное, практическое и своевременное обучение с использованием современных методик и технологий, современных подходов к выполнению работы, способно дать сотрудникам предприятия те знания и навыки, которые в будущем помогут повысить качественный уровень, как производства, так и управления наряду с техническим перевооружением и модернизацией производства.

Среди основных причин недовольства менеджерами линейных отделов были названы: проведение неэффективного обучения и плохая разработка самих программ обучения из-за отсутствия методик выявления реальных потребностей в нем и направлений работы, по которым оно должно проводиться. В результате, зачастую, на обучение или повышение квалификации отправляются люди, не нуждающиеся в этом, а те, кому это действительно необходимо, остаются в стороне. Или проводится обучение специалистов навыкам, которыми они уже обладают, а которые им неизвестны, не преподаются. Соответственно, эффект от такого обучения стремиться к нулю.

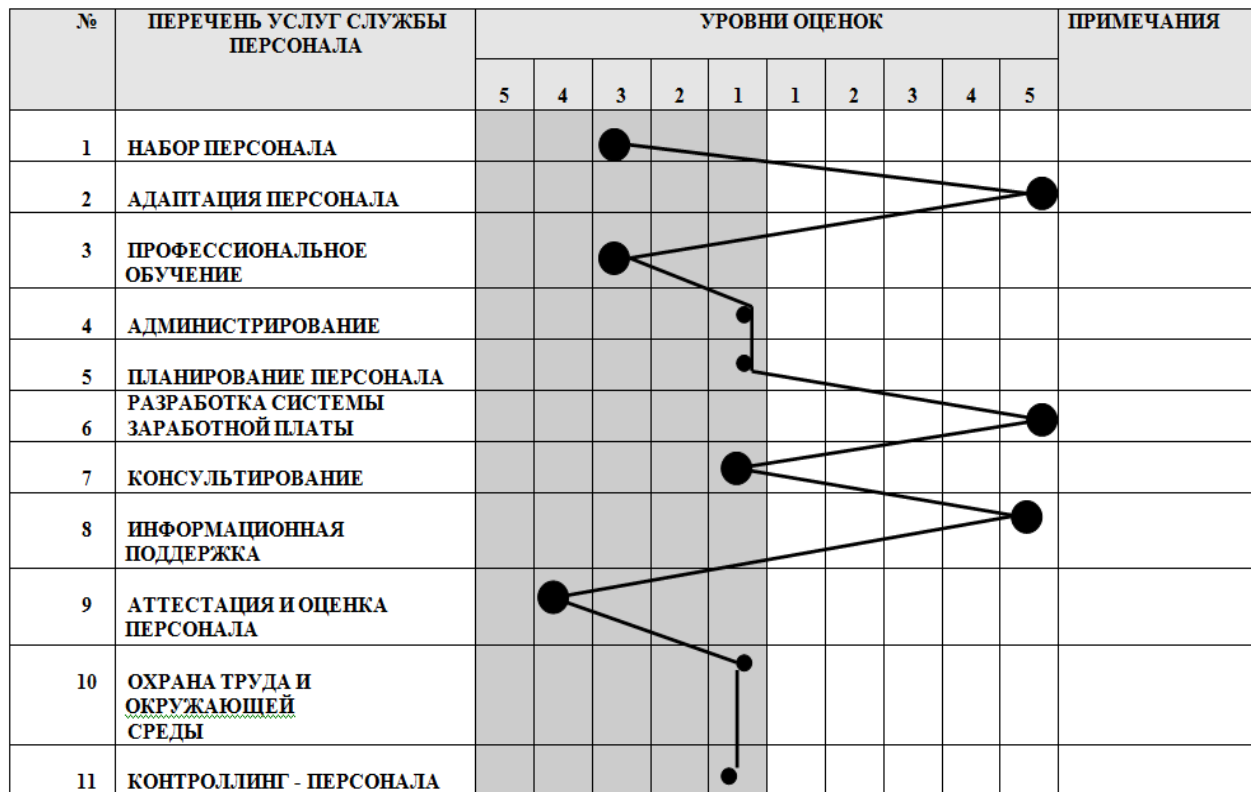
3. Направление третье – проведение аттестации и оценки персонала: приоритетность «важная», 80% ответственности за проведение лежит на отделе управления персоналом предприятия, 20% - на линейных отделах. Данное направление является важным для предприятия, так как тесно взаимосвязано с направлением вторым – обучением персонала. Как мы уже отмечали, только качественные практические знания и навыки осуществления сотрудниками своих работ, способны повысить уровень производства и управления в рамках общей стратегии развития. Однако, без проведения аттестации специалистов и оценки приобретенных ими навыков и знаний процесс обучения и повышения квалификации можно считать неэффективным. Только необходимость постоянно доказывать свою профпригодность, активная мотивация получить более высокий квалификационный разряд или категорию, а соответственно и более высокую заработную плату, может заставить сотрудников предприятия «не расхолаживаться», постоянно поддерживать и повышать свой уровень компетенции, умений и навыков. Все вышесказанное, активно способствует повышению качественного уровня производства и управления, а значит, способствует выполнению стратегических задач, поставленных руководством предприятия ТЕТ [7].

Среди основных причин недовольства менеджерами линейных отделов были названы: несвоевременность, плохая подготовка, проведение и интерпретация результатов аттестации, ограниченность приемов и подходов проведения аттестации. В результате всех этих недостатков процедура аттестации в целом терпит фиаско, препятствуя тем самым реализации стратегических планов компании, описанных нами выше.

Таким образом, проведя детальную диагностику полученных результатов и «узких мест» в работе менеджеров по персоналу, «провалов» в их профессиональных компетенциях по оценкам основных их клиентов – менеджеров линейных отделов предприятия, нами была составлена специальная диаграмма (рис. 2), которая наглядно отображала области квалификации менеджеров, требующие улучшения в специальном «поле деятельности для улучшения работы». Мы отметили из данной диаграммы, что наибольшее отклонение в негативную сторону имеют три вышеперечисленных нами направления: набор, обучения и аттестация персонала, которым при последующих разработках программы развития ключевых компетенций менеджеров по персоналу компании мы решили уделять пристальное внимание.

Была предложена к разработке и реализации трехступенчатая программа повышения ключевых профессиональных компетенций менеджеров по персоналу компании «ТЕТ», которая явилась вторым этапом нашей работы, и будет рассматриваться в следующей главе.

Среди основных причин недовольства менеджерами линейных отделов были названы: несвоевременность, плохая подготовка, проведение и интерпретация результатов аттестации, ограниченность приемов и подходов проведения аттестации. В результате всех этих недостатков процедура аттестации в целом терпит фиаско, препятствуя тем самым реализации стратегических планов компании, описанных нами выше [8].



ПОЛЕ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ

Рисунок 2. Работа службы персонала компании «ТЕТ» по уровням оценок

Далее был проведен анализ лидерских компетенций менеджеров по персоналу ТЕТ на соответствие стратегии развития предприятия. Отметим, что в настоящее время нет единого подхода к оценке лидерских компетенций менеджеров. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности сотрудников тесно связан и с творческим подходом, и с индивидуальными характеристиками сотрудника, и с информационно-технологическим процессом, и с его конечными результатами, и с социальным развитием организации [9]. Соответственно, методика оценки основана на выборе критериев лидерства. Примерный перечень лидерских компетенций менеджеров по персоналу и методика их оценки для одного оцениваемого менеджера приведены в таблице 1.

Таблица 1

Примерный перечень лидерских компетенций менеджеров по персоналу компании ТЕТ и методика их оценки

Лидерская компетенция	Весомость лидерских компетенций		
	Весомость	Оценка в баллах (от 1 до 5)	Расчет
1. внутренняя свобода, отсутствие боязни потерять работу (обусловлено уверенностью в собственном профессионализме)	0,10	1	0,1
2. ориентация на результат, стремление к совершенству	0,10	4	0,4
3. ориентация на клиента	0,10	5	0,5
4. талант изобретать новые приемы и технологии решения рабочих вопросов (креативность), готовность бросить вызов устоявшимся традициям	0,10	3	0,3
5. индивидуализм в сочетании со способностью эффективно работать в команде	0,10	4	0,4
6. самомотивированность, умение влиять на людей	0,20	3	0,6
7. способность адаптировать к ситуации стиль управления	0,10	3	0,3
8. способность эффективно использовать время и склонность оптимизировать личный рабочий процесс	0,10	4	0,4
9. психологическая устойчивость, способность противостоять неудачам	0,10	5	0,5
итого	1,00	32	3,5

Однако, зачастую, как в нашей работе, требуется провести сложную оценку по большому количеству менеджеров одновременно. Для этого, оценку лидерских компетенций по определенной выборке менеджеров рекомендуется осуществлять по формуле [10]:

$$Kл = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^9 (\alpha_j \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1 \quad (1)$$

где Кл – уровень лидерских компетенций менеджеров; $i=1,2,\dots, n$ – количество экспертов; $j=1,2,\dots, 9$ – количество оцениваемых лидерских компетенций менеджеров; α_j – весомость j-ого лидерского качества; β_{ij} – оценка i-м экспертом j-ого лидерского качества менеджера по пятибалльной системе; $5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов * n-экспертов).

При этом устанавливаются следующие условия оценки экспертами лидерских компетенций менеджеров [11]:

- Качество отсутствует – 1 балл;
- Качество проявляется очень редко – 2 балла;
- Качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- Качество проявляется часто – 4 балла;

- Качество проявляется устойчиво, систематически, наглядно – 5 баллов.

Проведем оценку лидерских компетенций менеджеров по персоналу исследуемой компании ТЕТ экспертной группой из трех человек: заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по финансовым вопросам и линейный менеджер. Результаты оценки качеств менеджеров по персоналу приведены в таблице 2.

Аналитически конструируем формулу для оценки лидерских компетенций менеджеров по персоналу – $K_{л}$.

Учет всех лидерских компетенций менеджеров – суммирование по индексу $j = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$.

Проведем анализ лидерских компетенций менеджеров по персоналу ТЕТ.

Таблица 2

Результаты экспертной оценки лидерских компетенций менеджеров по персоналу ТЕТ

Номер эксперта	Экспертная оценка девяти лидерских компетенций менеджеров по персоналу ТЕТ								
	1	2	3	4	5	6	7	4	3
1	4	5	4	4	5	5	4	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4	4	5
3	4	5	5	4	5	4	4	4	4

Учет весомости j -й лидерской компетенции персонала – a_j .

Учет оценки i -м экспертом j -й лидерской компетенции персонала по пятибалльной системе – β_{ij} , $i = 1, 2, \dots, n$, n – число экспертов ($n = 3$) – суммирование по индексу i .

Учет полной группы (соответствий) двух факторных событий – экспертная оценка по j -й компетенции β_{ij} и весомость j -ой компетенции a_j формированием произведений $a_j \beta_{ij}$.

Учет условия нормировки уровня лидерских компетенций менеджеров $K_{л}$ с предварительным учетом условий нормировки весовых коэффициентов качеств персонала ($\sum_{j=1}^7 a_j = 1$) – делением результатов суммирования на число $5n$ максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум персонала (5 баллов \times n экспертов).

Структурируем расчетную формулу для $K_{л}$ с учетом выше перечисленных требований [12]:

$$K_{л} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_j \beta_{ij}) / 5n \quad (2)$$

Рассчитаем лидерские компетенции менеджеров по персоналу, соответствующего 9 доминирующим качествам (средний уровень управления) по результатам оценок трех экспертов

$$K_{л} = [0,1 \cdot (4 + 4 + 4) + 0,1 \cdot (5 + 4 + 5) + 0,1 \cdot (4 + 5 + 5) + 0,1 \cdot (4 + 3 + 4) + 0,1 \cdot (5 + 5 + 5) + 0,2 \cdot (5 + 5 + 4) + 0,1 \cdot (4 + 4 + 4) + 0,1 \cdot (5 + 4 + 4) + 0,1 \cdot (4 + 5 + 4)] / (5 \cdot 3) = 13,2 / 15 = 0,88.$$

На основании рассчитанного значения уровня выраженности лидерских качеств менеджеров по персоналу компании ТЕТ $K_{л} = 0,88$ следует вывод: менеджеры имеют достаточно высокий лидерский потенциал, реализованный в текущей конкурентоспособности и успешности деятельности компании на зарубежных рынках [13].

Рекомендации: для дальнейшего повышения конкурентоспособности менеджеров по персоналу следует развивать в себе талант изобретать новые приемы и технологии решения рабочих вопросов (креативность), а также готовность бросить вызов устоявшимся традициям.

На втором этапе, в рамках направлений совершенствования было предложено развивать как лидерские компетенции, так и профессиональные. Для развития лидерских компетенций были предложены возможные методики развития креативности менеджеров по персоналу для дальнейшего повышения их лидерских качеств и конкурентоспособности компании в целом.

Для поддержания профессиональных компетенций менеджеров по персоналу на высоком уровне, было предложено внедрение системы постоянно действующих тренингов личностного роста и профессиональной переподготовки.

Предложенная нами к разработке и реализации программа развития необходимых ключевых профессиональных компетенций менеджеров по персоналу компании ТЕТ включала в себя трехступенчатый курс обучения менеджеров по трем основным направлениям работы, в которых у них были обнаружены «пробелы», детально описанные нами выше. Этими областями являлись набор, обучение и повышение квалификации персонала, и проведение аттестации.

Основной целью разрабатываемой нами программы было помочь менеджерам по персоналу компании повысить свои навыки и знания по трем проблемным областям деятельности, повысить их вклад в основную деятельность компании, помочь избежать типовых ошибок и обратить внимание на наиболее важные моменты каждой из этих компетенций, значимых в практической работе менеджера по персоналу.

На третьем этапе оценивался социально-экономический эффект от предлагаемых мероприятий развития. Тренинговая программа обучения менеджеров по персоналу стоимостью 850.000 российских рублей (в переводе) должна окупиться в среднем за два месяца, судя по прибавочному объему работ, в денежном эквиваленте, оцененном нами выше за счет которого произойдет погашение затрат на проведение программы [1, 2].

Теперь нам следует перейти к рассмотрению *социальной эффективности*, роли и вкладу менеджеров по персоналу в улучшении показателей работы сотрудников компании, в результате проведенной внутрифирменной программы обучения. Социальная эффективность и вклад менеджеров в улучшение показателей работы фирмы проявляется в достижении позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- Обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- Реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- Определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- Благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Таким образом, проведя детальную оценку вклада и роли менеджеров по персоналу в повышение экономической и социальной эффективности работы организации «ТЕТ», и, как

следствие, ее конкурентоспособности и прибыльности на целевом сегменте хозяйствования, мы сделали выводы о том, что [14, 15]:

- именно от качества управления, его соответствия современным условиям хозяйствования и требованиям окружающей среды зависит успех фирмы;
- необходимость перехода к концептуально новым системам управления, позволяющим комплексно учесть все направления управленческой работы фирмы и их соответствие стратегическим намерениям организации в своем развитии, позволят не только повысить согласованность действий всех сотрудников по достижению общих целей, но и совокупный синергетический эффект от их работы в целом;
- эффективное управление компанией возможно только тогда, когда учтены интересы не только организации, но и всех управляющих и сотрудников организации в целом;
- управление является сложным процессом, требующим тщательного анализа, проработки, оценки и комплексного подхода с целью обеспечения координации работы всех подразделений и отделов организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Казанцева С.Ю. Эластичность в системе маркетинга персонала. В сборнике: Ценности и интересы современного общества Материалы Международной научно-практической конференции . 2013. С. 39-41.
2. Казанцева С.Ю. Инновации в маркетинге персонала. В сборнике: Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях Материалы VI Международной научно-практической конференции. 2014. С. 35-38.
3. Казанцева С.Ю. Основные направления исследования персонала как объекта маркетинга. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 2. С. 68-71.
4. Кузнецов В.И. О социальной ответственности предприятий и проблемах социальной отчетности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. № 1. С. 32-34.
5. Кузнецов В.И., Мацоян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 26-33.
6. Кузнецов В.И., Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 5. С. 89-95.
7. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2014.
8. Орехов С.А. Принципы выявления скрытого конкурентного потенциала предпринимательских структур. Инновации в науке. 2014. № 30-2. С. 46-50.
9. Орехов С.А. Сущность скрытого конкурентного потенциала предпринимательских структур и критерии его выявления. Инновации в науке. 2014. № 30-2. С. 39-45.
10. Орехов С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В. Корпоративный менеджмент. Москва, 2013. (3-е издание).
11. Сорокина Л.А., Хачатурян М.В. Влияние глобализации на рынок труда в современных экономических системах. Образование. Наука. Научные кадры. 2011. № 2. С. 87-89.
12. Харламов О.И., Чубенко А.Ю. Маркетинг в системе обеспечения конкурентоспособности корпорации. Молодой ученый. 2014. № 6-2 (65). С. 78-80.
13. Харламов О.И., Манычева Е.И. Как победить конкурентов не понижая цены. Молодой ученый. 2014. № 6-2 (65). С. 72-74.
14. Хачатурян М.В. Проблемы формирования инновационной макросреды малых предприятий в России. Социальная политика и социология. 2006. № 4. С. 159-165.
15. Хачатурян М.В. К проблеме влияния глобализации на формирование и развитие экономических систем. Транспортное дело России. 2010. № 9. С. 100-102.

Reshet'ko Natal'ya Igorevna

Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow
E-mail: Natalia.reshetko@rambler.ru

Sokolov Mikhail Aleksandrovich

Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow
E-mail: MASokolov@mesi.ru

The analysis of leader competences and a role of managers in ensuring competitiveness of business processes of the company

Abstract. Need of the analysis of leader competences and assessment of a role of managers for ensuring competitiveness of the company locates in this article. Signs of a solvency of the manager as leader which treat are revealed: internal freedom, lack of fear to lose work; orientation to result, commitment to excellence; orientation to the client; talent to invent new receptions and technologies of the solution of working questions (creativity), readiness to throw down a challenge to the settled traditions; individualism in a combination to ability effectively to work in team; self-motivation, ability to influence people and others.

The technique of an expert assessment and coefficient of level of expressiveness of leadership skills is offered. We will note that now there is no uniform approach to an assessment of leader competences of managers. Complexity is that process of work of employees is closely connected and with creative approach, and with individual characteristics of the employee, and with information and technological process, and with its end results, and with social development of the organization. Respectively, the presented technique of an assessment is based on a choice of the signs of leadership noted above.

Thus, having carried out a detailed assessment of quality and a contribution of leader competences of managers to increase of economic and social overall performance of the considered organization, in article the conclusion about what from quality of management, its compliance to modern conditions of managing and to requirements of environment depends success of firm becomes.

Keywords: leadership; leadership skills; leader competences; competitiveness; charisma of the leader; analysis of leadership skills; manager as leader; human resource management; management of the personnel

REFERENCES

1. Kazantseva S.Yu. Elastichnost in system of marketing of the personnel. In the collection: Values and interests of modern society Materials of the International scientific and practical conference. 2013. Page 39-41.
2. Kazantseva S.Yu. Innovations in marketing of the personnel. In the collection: Management model for the economy based on knowledge Materials VI of the International scientific and practical conference. 2014. Page 35-38.
3. Kazantseva S.Yu. Main directions of research of the personnel as object of marketing. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2015. No. 2. Page 68-71.
4. Kuznetsov V.I. About social responsibility of the enterprises and problems of the social reporting. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2012. No. 1. Page 32-34.
5. Kuznetsov V.I., Matsoyan D.O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. Modern competition. 2012. No. 2. Page 26-33.
6. Kuznetsov V.I., Sagiyeva G.S. The analysis of results of scientific and technical activity in Russia through a prism of patent activity. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2010. No. 5. Page 89-95.
7. Leont'eva L.S., Kuznetsov V.I., Konotopov M.N., Orekhov S.A., Bashkatova Yu.I., Moreva E.L., Orlova L.N. Theory of management. Moscow, 2014.
8. Orehov S.A. Principles of identification of the hidden competitive capacity of enterprise structures. Innovations in science. 2014. No. 30-2. Page 46-50.
9. Orehov S.A. Essence of the hidden competitive capacity of enterprise structures and criteria of its identification. 2014. No. 30-2. Page 39-45.
10. Orehov S.A., Seleznyov V.A., Tikhomirova N.V. Corporate management. Moscow, 2013. (3rd edition).
11. Sorokina L.A., Khachaturian M.B. Influence of globalization on labor market in modern economic systems. Education. Science. Scientific shots. 2011. No. 2. Page 87-89.
12. Kharlamov O.I., Chubenko A.Yu. Marketing in system of ensuring competitiveness of corporation. Young scientist. 2014. No. 6-2 (65). Page 78-80.
13. Kharlamov O.I., Manycheva E.I. How to win against competitors without lowering the price. Young scientist. 2014. No. 6-2 (65). Page 72-74.
14. Khachaturian M.V. Problems of formation of an innovative macro environment of small enterprises in Russia. Social policy and sociology. 2006. No. 4. Page 159-165.
15. Khachaturian M.V. To a problem of influence of globalization on formation and development of economic systems. Transport business of Russia. 2010. No. 9. Page 100-102.