



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДВФУ)

---

**ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**

**Департамент социальных наук**

Сайко Владимир Николаевич

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЦА:  
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

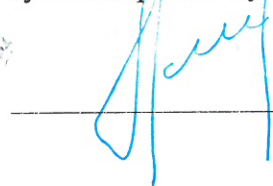
по направлению подготовки 39.03.01 Социология,  
профиль «Социология экономики и управления»

Владивосток

2018

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспертному контролю.

Директор Школы искусств и гуманитарных наук



Ф.Е. Ажимов

«20» июня 2018г.

Автор работы Сайко  
(подпись)

« 18 » июня 2018 г.

Руководитель ВКР д-р.ист.н., профессор  
(должность, уч. степень, ученое звание)

Ткачева Г. А.  
(подпись) (ФИО)

« 18 » июня 2018 г.

Назначен рецензент к.фил.н., ведущий науч. сотр. Института истории, археологии и этнографии народов Дальнего Востока ДВО РАН

(уч. степень, ученое звание)

Фетисова Лидия Евгеньевна  
(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Директор департамента

к.ист.н., профессор

(уч. степень, ученое звание)

Кузина И. Г.  
(подпись)

Кузина И. Г.  
(и. о. фамилия)

« 19 » июня 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой

Секретарь ГЭК

подпись

Орлова Н.А.  
И.О.Фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические подходы социологического исследования кадрового потенциала управленца .....	7
1.1 Теоретические аспекты определения кадрового потенциала в системе управления.....	7
1.2 Социологические подходы формирования кадрового потенциала управленца.....	17
2 Социальные технологии формирования кадрового потенциала управленца в ООО «ДНС» .....	31
2.1 Организационно-управленческая структура ООО «ДНС» .....	31
2.2 Уровень основных компетентностей кадрового потенциала управляющих.....	37
Заключение .....	58
Список использованной литературы.....	62
Приложение А .....	67
Приложение Б.....	73
Приложение В.....	76

## Введение

Для обеспечения устойчивого развития экономики России, создания конкурентоспособной среды, повышения уровня инновационности необходимо усовершенствование методов воздействия организации на ее сотрудников. Многие специалисты отмечают низкий уровень развития материально-технической, научно-методической и организационно-кадровой базы российских предприятий, а для достижения поставленной цели по усовершенствованию воздействия организации на ее сотрудников необходимо выявить совокупность тех факторов и причин, под влиянием которых формируется и реализуется кадровый потенциал управленцев.

Растущие требования к компетентности менеджеров существенно превышают существующую компетентность реальных менеджеров. Большинство проблем в управлении связаны с недостаточной сформированностью кадрового потенциала управленцев. Возникает острая необходимость в высококвалифицированных специалистах, которые смогут решать на высоком профессиональном уровне стоящие перед ними задачи. Ход реализации социально-экономических преобразований в Российской Федерации, напрямую связан с уровнем профессионализма кадров всех отраслей материального и духовного производства, требует изменений в подходах к организации и функционированию системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров.

Кризис управленческой компетентности сдерживает реализацию проектов и программ развития организаций, что является серьезным барьером на пути действительного развития системы управления в целом и конкретной организации в частности. Вследствие этого становится государственной проблемой необходимость в переосмыслении целей, содержания, организации и технологий формирования кадрового потенциала и профессиональной компетентности управленца.

Актуальность данной темы связана с недостатками научного

обоснования понятия кадрового потенциала управленца и недостаточной разработанностью методов его формирования.

Научная проблема исследования — недостаточная осведомленность о сущности компетентностей кадрового потенциала и об особенностях формирования управляющих.

Научные работы классиков социологии управления, отражающие специфику управления и проблему оценки интеллектуального капитала и профессиональных компетенций управленцев: Ф. Тейлор «Принципы научного менеджмента»<sup>1</sup>; А. Файоль «Общее и промышленное управление»<sup>2</sup>; М. Вебер «Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии»<sup>3</sup>.

Современные научные работы Н.Д. Николенко «Природа компетенций менеджмента»<sup>4</sup>; В. Р. Веснин «Управление персоналом: теория и практика»<sup>5</sup>; В. И. Андреев «Саморазвитие менеджера»<sup>6</sup>; Д. Бакке «Человек решающий»<sup>7</sup>, анализируют проблематику формирования кадрового потенциала и профессиональной компетентности менеджеров, определяют путь решения управленческих задач при помощи кадрового потенциала менеджеров и сбалансированного воздействия на условия внешней среды.

Несмотря на многочисленные исследования управления и формирования кадрового потенциала управленца в социологии и смежных дисциплинах, данное явление не имеет единого концептуального обоснования. Выработка социальных моделей оценки результатов деятельности позволит отследить не только изменения в системе управления, но выработать конкретные рекомендации.

Цель исследования — на основе социологического анализа кадровых процессов, выявить направления формирования кадрового потенциала управленца.

---

<sup>1</sup> Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.

<sup>2</sup> Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М.: Контроллинг, 1992. — 112 с.

<sup>3</sup> Вебер, М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии / М. Вебер. — М.: Высшая Школа Экономики, 2016. — 448 с.

<sup>4</sup> Николенко, Н.Д. Природа компетенций менеджмента / Н.Д. Николенко. — СПб.: Питер, 2013. — 240 с.

<sup>5</sup> Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. — 257 с.

<sup>6</sup> Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014. — 251 с.

<sup>7</sup> Бакке, Д. Человек решающий / Д. Бакке. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

Для достижения поставленной цели выдвигаются следующие задачи:

1. Выявить теоретические подходы определения кадрового потенциала в системе управления;
2. Определить социологические аспекты формирования кадрового потенциала управленца;
3. Представить организационно-управленческую структуру ООО «ДНС»;
4. Проанализировать уровень компетентности кадрового потенциала управляющих в рамках социальных отношений.

Объектом исследования является кадровый потенциал управленца.

Предмет исследования — процесс формирования кадрового потенциала управленца.

Теоретическую основу исследования составили концептуальные представления системного, структурно-функционального подходов в области теории управления и менеджмента, а также кадровых проблем. Методы исследования: теоретический анализ источников по экономике, социологии, менеджменту и социальной психологии, сравнение, обобщение и синтез.

Эмпирической основой работы послужили результаты социологического исследования формирования кадрового потенциала управленца. Стратегический план исследования: описательный. В ходе исследования проанализирован состав управленцев 3 магазинов и 2 сервисных центров дальневосточного филиала ООО «ДНС», которые являются малыми организациями и характеризуются линейной структурой управления.

Метод сбора информации: полужформализованное интервью (вид: интервью с экспертами) управляющих дальневосточного филиала организации «ДНС». Методом доступных случаев отобрано 5 управляющих. Выборка репрезентативна по полу, возрасту, стажу работы.

Социологический анализ кадровых процессов в организациях ДНС представляет собой систему логически последовательных процедур,

связанных между собой единой целью — выявить совокупность социальных факторов, которые воздействуют на кадровые процессы и отношения, охарактеризовать состояние, тенденции и противоречия формирования управленца.

Гипотеза исследования (общая): организация характеризуется низкой степенью сформированности кадрового потенциала управляющих.

Дополнительные гипотезы:

1. Управляющие характеризуются высокой степенью сформированности начального уровня профессиональной компетентности;
2. Среди методов, применяемых в организации, под влиянием которых формируются компетентности кадрового потенциала управляющего, выделяются наставничество и коучинг;
3. Управляющие считают коучинг эффективным и действенным методом;
4. Управляющие характеризуются низкой степенью сформированности личностной компетентности.

Методы обработки данных: транскрибирование результатов интервью, метод группировок, типологизация и дискурс-анализ.

Научная новизна и практическая значимость исследования — обобщение форм и методов работы по формированию кадрового потенциала менеджеров, представление подходов и рекомендаций, которые могут быть использованы в качестве средства для практического повышения кадрового потенциала и профессиональной компетентности управленцев.

Структура работы определяется целью и задачами исследования, состоит из введения, двух глав, включающих 4 раздела, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1 Теоретико-методологические подходы социологического исследования кадрового потенциала управленца**

## **1.1 Теоретические аспекты определения кадрового потенциала в системе управления**

Рассматривая концептуальные подходы к разработке обоснования кадрового потенциала, следует выделить научные разработки в области социологии управления. Под концептуализацией понимается систематизация знаний об управлении, закономерностей и методов целенаправленного воздействия на социальные процессы, которые происходят в разных подсистемах (политической, экономической, социокультурной), управленческих отношений, касающихся деятельности и поведения индивидуума (как управляющего, так и управляемого), социальных последствий управленческих решений и действий.

Несмотря на многочисленные исследования управления в социологии и смежных дисциплинах, данное многоаспектное явление не имеет единого концептуального обоснования. Выделяется несколько подходов к обоснованию системы управления: административно-функциональный, системный и поведенческий (психологический).

Теории классического менеджмента связаны с именами М. Вебера, А. Файоля, Г. Эмерсона. Они определили функции, права, обязанности систем управления<sup>8</sup>. В частности, М. Вебер в работе «Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии» обосновал концепцию рациональной бюрократии, как идеального инструмента управления социальными структурами. Бюрократия носит жестко формализованный характер, характеризуется четкостью в распределении ролевых функций, для членов организации характерна личная заинтересованность в достижении организационных целей, что приводит к принятию своевременных и

---

<sup>8</sup> Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / Перевод на русский Г.Л. Подвойский. — М. : Республика, 1992. — С. 199.



квалифицированных решений, основанных на проверенной и достоверной информации<sup>9</sup>.

Немецкий инженер Г. Эмерсон описал принципы, которыми должен следовать руководитель: цели, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, надежный, полный, точный и постоянный учет, нормирование операций, стандартные инструкции; вознаграждение за производительность<sup>10</sup>. Французский теоретик и практик менеджмента А. Файоль, являясь разработчиком концепции «науки администрирования», выделил обязательные и взаимосвязанные функции управления: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Он считал, что источником эффективности системы управления являются управленческие процедуры, которые применяет администрация, а взаимодействие в организации основано на формальных началах, централизме, контроле, дисциплине и строго определенной иерархии распределения власти<sup>11</sup>.

Административно-функциональный подход характеризуется формальной обезличенностью субъектов и объектов управления, иерархией управления (подчиненность только сверху вниз), четким распределением должностных обязанностей, которые систематизированы в соответствии со спецификой выполняемых действий исполнителей функциональных обязанностей.

В рамках системного подхода следует обратить внимание на концептуальные обоснования американских социологов — Т. Парсонса и Р. Мертона. Т. Парсонс рассматривал проблемы управления, основываясь на теории социальных систем. Управление он связывал с институализацией образцов ценностных ориентаций, которые влияют на поступки и действия

---

<sup>9</sup> Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. — 808 с.

<sup>10</sup> Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Энциклопедия для студентов. — Режим доступа: <http://studopedia.org/4-162805.html> (дата обращения 10.04.2018).

<sup>11</sup> Файоль, А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (дата обращения 15.04.2018).

индивидов, групп, общностей. Институализация в данном контексте представляется как процесс формирования устойчивых форм и стандартов, регулирующие деятельность индивидов<sup>12</sup>. Исследуя явные и латентные функции, Р.Мертон утверждал, что традиционно действующие управленцы сосредотачивают внимание на явных функциях, между тем как необходимо большее внимание уделять трудно предсказуемы латентным функциям, во многом усложняют управленческую деятельность<sup>13</sup>.

Системный подход рассматривает любую систему (объект) как совокупность взаимосвязанных элементов, организацию как целое, состоящие из множества взаимосвязанных частей. Важнейшими принципами системного подхода являются процесс принятия решений, необходимость выявления и анализа возможных альтернативных путей её достижения. В данном подходе акцентируется внимание на сложности объекта управления, который имеет свою логику и законы, которые необходимо учитывать, знать и использовать.

Поведенческий (психологический) подход заключается в оказании помощи сотрудникам в осознании собственных возможностей. Бихевиористское направление рассматривает деятельность руководителей, а не то, какими они являются. Среди представителей данного подхода можно выделить К. Левина<sup>14</sup>, Р. Блэйка и Д. Моутона<sup>15</sup>. Основная цель этого подхода — повышение эффективности организации за счет повышения роли человеческих ресурсов. Управление характеризуется психологизацией своей деятельности и основывается на признании приоритета личности над организацией. Поведенческий подход характеризуется применением способов психологического воздействия: влияние авторитета субъекта управления, убеждение, заражение и внушение. В рамках данного подхода

---

<sup>12</sup> Парсонс, Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем // Современная западная теоретическая социология: Толкотт Парсонс (1902-1973). Вып.2 /РОН ИНИОН. Лаб. Социологии; Редкол.: Н. Л. Полякова (отв.ред.-сост.) и др. – М.: ИНИОН, 1994. – С. 56.

<sup>13</sup> Мертон, Р. Явные и латентные функции //Американская социологическая мысль. Тексты. — М, 1996. — С. 28.

<sup>14</sup> Левин, К. Динамическая психология : избранные труды / Под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой. – М. : Смысл, 2001. – 568 с.

<sup>15</sup> Блейк, Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Моутон. – Киев : Наукова думка, 1990. – 280 с.

происходит отбор по психологическим характеристикам и совместимости сотрудников, побуждение к деятельности через поощрение творчества, инициативы и самостоятельности.

Еще один подход, разработчики которого внесли большой вклад в теорию управления, получил название ситуационного подхода. Сущность этого подхода заключается в том, что самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации, поскольку конкретные обстоятельства оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Используя его, руководители могут лучше понять, какие приемы в большей степени способствуют достижению целей организации в конкретной ситуации<sup>16</sup>.

Подавляющее большинство авторов для раскрытия содержания дефиниции управления используют методологию системного подхода — одни рассматривают организационную структуру управления как совокупность элементов и связей, другие — акцентируют внимание на деление системы на субъект и объект, централизацию и децентрализацию управления, третьи, с различной степенью детализации, вводят функциональные аспекты организационных структур управления, конкретизируют взаимосвязи их элементов.

По мнению исследователей, организационные изменения представляют собой деятельность по преобразованию другой деятельности. Средствами такого преобразования выступают замена одних организационных элементов на другие или дополнение уже имеющихся новыми. Это позволяет говорить, что основной формой управляемого развития выступают инновации.

Ключевую роль в развитии и функционировании системы управления играют кадры. Исследователи отмечают, что управленческая деятельность характеризуется сложностью, динамизмом, тенденцией к постоянным трансформациям и носит личный характер. Основные особенности данной деятельности могут быть сведены к следующим аспектам:

---

<sup>16</sup>Арон, Р. Этапы развития социологической мысли / Общ.ред. и предисл. П. С. Гуревича. — М.: Издательская группа «Прогресс» — «Политика», 1992. — 608 с.

1. Большое количество разнообразных видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
2. Творческий характер деятельности, зачастую осуществляемый при недостаточном количестве информации в условиях трансформирующейся, противоречивой обстановки;
3. Возрастающая роль коммуникативной функции;
4. Высокая психологическая напряженность, которая вызывается большой степенью ответственностью за принимаемые решения<sup>17</sup>.

В социальной теории и управленческой практике существуют различные подходы к анализу процессов формирования и востребования кадрового состава. В настоящий момент, нет единого подхода к определению понятия «кадровый потенциал». Оно рассматривается как совокупность знаний и умений, которые определяют результативность труда; объем навыков выполнения задач; комбинация личностных качеств и свойств; единство теоретической и практической готовности к труду. Понятие «кадровый потенциал управленца» в широком смысле означает осведомленность в чем-либо, знания, опыт в той или иной области. В узком смысле оно представляет собой способность специалиста решать профессиональные задачи<sup>18</sup>.

Кадровый потенциал рассматривают с трех основных позиций: институционального (разработка и планирование долгосрочных планов, целей, дальнейшей политики организации), управленческого (координация работы внутри организации в соответствии с различными видами деятельности), технологического (реализация конкретных операций и задач). Его можно изобразить в виде управленческой пирамиды, где в верхней части

---

<sup>17</sup> Морозов, А.В. Психологические аспекты управленческой деятельности руководителей системы образования / А.В. Морозов. — 2017. — № 3 (27). — С. 33—35.

<sup>18</sup> Жигарь, О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера / О.В. Жигарь. // Вестник ЧелГУ. — 2013. — № 15. — С. 221.

пирамиды находится руководители высшего звена, в середине — среднего звена) и в основании — низшего<sup>19</sup>.

В научных работах понятия «кадровый потенциал», «компетентность» и «компетенции» употребляются как тождественные понятия. В частности, исследователь Л.А. Петровская определяет компетентность как уровень умения личности, отражающий степень соответствия определенной компетенции и позволяющий действовать конструктивно в изменяющихся социальных условиях. Особенно автор выделяет общекультурную компетентность как основу профессиональной компетентности, считая, что основными направлениями общекультурной компетентности менеджера при личностно-ориентированном подходе должны являться личностные потенциалы<sup>20</sup>. И.А. Зимняя считает, что компетенция — это единство знаний, навыков и отношений в процессе профессиональной деятельности, определяемых требованиями должности, конкретной ситуации и целями организации<sup>21</sup>.

А.М. Грабарник определяет компетентность в рамках оценочной категории, которая характеризует личность как субъекта специализированной деятельности в системе общественного труда и предполагает глубокое понимание существа выполняемых задач и проблем; хорошее знание опыта, имеющегося в данной области, активное овладение его лучшими достижениями; умение выбирать средства и способы действия, адекватные конкретным обстоятельствам места и времени; чувство ответственности за достигнутые результаты; способность учиться на собственных ошибках и вносить корректировки в процесс достижения целей<sup>22</sup>.

Под компетенцией понимают личные возможности должностного лица,

---

<sup>19</sup> Кравченко, А. И. Социология управления : фундаментальный курс / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. — М. : Академический Проект, 2005. — С. 408—410

<sup>20</sup> Петровская, Л.А. Диагностика и развитие компетентности в общении / Л.А. Петровская. — М.: Издательство Московского университета, 2015. — С. 35.

<sup>21</sup> Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода / И.А. Зимняя. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2014. — С. 155.

<sup>22</sup> Грабарник, А.М. Формирование профессиональной компетентности при подготовке менеджеров в сфере образования // Вестник науки ТГУ. — 2013. — № 3. — С. 74—75.

его квалификацию (в которую входят знания и опыт), позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому, благодаря наличию определенных умений. Также под компетенцией понимаются формально описанные требования к личностным, профессиональным и другим качествам менеджера.

Основными компонентами профессиональной компетентности являются:

1. Социально-правовая — это те знания и умения в области взаимодействия с социальными институтами, индивидами и социальными группами, а также владение методами профессионального общения и поведения;

2. Специальная — это подготовленность к самостоятельному выполнению конкретных видов профессиональной деятельности, умение решать задачи, оценивать результаты труда, приобретать новые знания и умения в профессии;

3. Персональная — это способность к профессиональному росту и повышению квалификации, а также реализация в профессиональном труде;

4. Аутокомпетентность — это представление о собственных социально-профессиональных характеристиках и владение техниками преодоления профессиональных деструкций.

5. Экстремальная — это способность действовать в усложнившихся условиях, авариях, нарушениях технологических процессов<sup>23</sup>.

Также выделяется система базовых компетентностей кадрового потенциала руководителя. Данная система является аналитической моделью, в которой представлены обобщенные нормативные и морфологические показатели профессиональной и психологической структур выполняемой деятельности. Такую модель используют для решения прикладных задач, например, для создания наиболее эффективной модели профессионального обучения, которая бы удовлетворяла требованиям, выдвигаемым

---

<sup>23</sup> Сковородкина, И.З. Общая и профессиональная педагогика / И.З. Сковородкина. — А.: ИД САФУ, 2014. — С. 27-30.

современным миром к видам профессиональной компетентности, которыми должен владеть руководитель<sup>24</sup>.

Основными структурными составляющими системы являются:

1. Интеллектуальная компетентность;
2. Инструментальная компетентность;
3. Индивидуально-личностная компетентность;
4. Коммуникативная компетентность.

Все данные компетентности описываются через систему факторов, которые отражают конкретные качества менеджера, его навыки.

Интеллектуальная компетентность включает в себя аналитические навыки в сочетании с умением рационально мыслить в категориях комплексных взаимосвязей. Здесь необходима способность к рациональному и абстрактному мышлению в сочетании со стихийностью. Здесь видится необходимость рассматривать всю ситуацию в целом, но также и идентифицировать важнейшие составляющие ситуации, предлагать стратегии, которые ведут к решению проблемы. Интеллектуальная компетентность представлена факторами, которые отражают сам интеллект и перцептуально-аналитические способности, к которым относятся: уровень осведомленности о ситуации и способности ее воспринимать. Они, в свою очередь, распадаются на: сбор данных, обработку данных, словесно-логическое мышление, способности к абстрагированию и выискиванию закономерностей, наглядно-действенное мышление, умение быстро решать конкретные практические задачи и концептуальная гибкость. Эти способности являются той базой, которая обеспечивает степень успешности в принятии обоснованных, ответственных решений, они позволяют функционировать в неопределенной ситуации в случае нехватки информации на основе логических умозаключений. Также в данный вид компетентности входит «социальный интеллект». Социальный интеллект — это совокупность всех знаний, которые менеджер применяет, интерпретируя случающиеся с

---

<sup>24</sup> Васильев, А.П. Система профессиональных компетентностей руководителя // Научный вестник МГТУ ГА. — 2011. — № 167. — С. 39.

ним события и составляя планы в повседневных условиях<sup>25</sup>.

Инструментальная компетентность представляет собой характеристики операционной сферы менеджера, при помощи которых он осуществляет исполнительную сторону деятельности. К данным характеристикам относятся знания о предметной области труда, все те действия, приемы, умения, способы работы, которые необходимо применять для того, чтобы достичь результата в своей профессиональной деятельности<sup>26</sup>.

Индивидуально-личностная компетентность является совокупностью характеристик психической организации практик субъекта в рамках системы «индивид-общество». Данная компетентность содержит факторы, которые определяют внутренние ресурсы и внешние проявления личности в качестве индивидуальности руководителя. Сообразно современным требованиям к руководителям, наиболее важными из данных факторов являются: конкретно определенные ценности, ясные личные цели, умения управлять собой, самоконтроль, организованность, эмоциональная устойчивость, самодостаточность, независимость и уверенность в собственных силах, способность принимать управленческие решения и навыки решения управленческих проблем, ответственность, открытость к нововведениям, творческий потенциал и активное саморазвитие<sup>27</sup>.

Коммуникативная компетентность понимается в качестве навыков и умений, необходимых для того, чтобы эффективно взаимодействовать в процессе общения, адекватно решать коммуникативные задачи. В коммуникативную компетентность включаются такие факторы как: общительность, эмпатия, дипломатичность, проницательность, умение противодействовать нагрузкам, которые связаны с широким общением, умение влиять на окружающих, ситуативная адаптивность. Для современных менеджеров владение навыками коммуникативной компетентности

---

<sup>25</sup> Тимофеев, О.Н. Интеллект как индивидуальный сознательный опыт // Вестник КНИТУ. — 2013. — № 16. — С. 62—63.

<sup>26</sup> Якушев, М.В. Компетенции и компетентность: о целях и преемственности современного образования // Ученые записки Орловского государственного университета. — 2013. — № 5 (55). — С. 301.

<sup>27</sup> Катунцова, В.В. Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности // Современная конкуренция. — 2016. — № 5 (59). — С. 55—58.



становится все более актуальным и требует своего развития не через жизненный опыт, а через специальное обучение<sup>28</sup>.

Система базовых компетентностей кадрового потенциала управленца описывает главные характеристики профессии. Данный перечень является необходимым и вполне достаточным для того, чтобы опираться на него в процессе формирования кадрового потенциала, как самим менеджерам, так и при подготовке руководителей.

Представители компетентностного подхода выделяют следующие основные компетенции, которыми должен овладеть менеджер в процессе формирования кадрового потенциала:

1. Ориентация на результат — способность нести ответственность за осуществление решений, умение ставить амбициозные цели, ориентация на выполнение задач;

2. Гибкость — быстрое и адекватное реагирование на непредвиденные ситуации, способность определять проблему и способы ее решения;

3. Способность к обучению и самообучению — восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике. Способность к анализу и самоанализу<sup>29</sup>;

4. Влияние, умение убеждать — способность влиять на других, умение выявлять и использовать мотивы людей, определять степень информированности и эмоциональное состояние собеседника;

5. Способность принимать обратную связь, слушать других — создание каналов двухсторонней коммуникации. Абстрагирование от собственного мнения, концентрация на словах собеседника. Умение справедливо поощрять и критиковать людей;

6. Навык ведения переговоров — определение целей, задач презентации и интересов аудитории. Построение такого выступления,

---

<sup>28</sup> Балина, Т.Н. Развитие коммуникативной компетентности студентов-гуманитариев // Вестник Таганрогского института управления и экономики. — 2016. — № 1. — С. 74.

<sup>29</sup> Лукашенко, М.А. Профессиональные компетенции руководителя // Синергия ПРЕСС. — 2012. — № 2. — С. 98—100.

которое бы эффективно убеждало присутствующих. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Умение манипулировать аудиторией и такое же умение противостоять чужеродному манипулятивному поведению;

7. Клиентоориентированность — умение работать с клиентами, строить партнерские отношения, распознавать дополнительные возможности и риски в отношении к клиентам<sup>30</sup>.

Таким образом, рассматривая основные подходы к определению и характеристикам кадрового потенциала, следует отметить, что кадровый потенциал представляет собой совокупность профессиональных и личностных компетенций, которые необходимы управленцу для выполнения своих прямых должностных обязанностей.

## **1.2 Социологические подходы формирования кадрового потенциала управленца**

С социологической точки зрения управление представляет собой иерархическую систему отношений индивидуумов, основанную на различиях в должностном положении, статусе, доходах и диапазоне властных полномочий. Эффективность государственного управления напрямую связана с профессиональным развитием кадрового потенциала.

От уровня профессиональной компетенции, готовности и заинтересованности в высокопрофессиональном выполнении служебной деятельности управленческих кадров зависит результативность проводимых государством реформ и инновационное развитие государства. Для того, чтобы реализовывалась новая стратегия в любой организации, необходимо развивать профессиональные компетенции ее сотрудников.

Социологический подход к управлению характеризуется изучением взаимоотношений и взаимодействий различных социальных групп, включенных в систему управления. Ф. Тейлор в своей работе «Принципы

---

<sup>30</sup> Арпентьева, М.Р. Переговоры в теории интерсубъективного управления // Онтология проектирования. — 2017. — № 1. — С. 106—107.

научного менеджмента» рассматривает менеджмент как науку, необходимую для решения проблем роста и производительности труда в организации, предложил расчленять работы в организации на автономные элементы и последующее их объединение в единое целое для достижения большей производительности труда. Вопреки распространенному сложившемуся мнению в научной среде он не игнорировал человеческий фактор, а предлагал на научной основе отбирать сотрудников, обучать их с использованием стимулов, объединять в общую синергетическую машину. Система научного менеджмента направлена на исследование каждого отдельно взятого рабочего<sup>31</sup>.

Школа поведенческих наук исследует поведение индивидуумов, методы налаживания межличностных отношений, разрабатывает проблемы социального взаимодействия и коммуникации, власти и авторитета в организационной структуре, стереотипов поведения и их мотивации, лидерства, изменения содержания работы и качества труда. Её поведенческие концепции направлены на изучение и развитие индивидуальных возможностей и способностей работников.

Д. Макгрегор дает теоретическое обоснование причинно-следственной связи между стилем руководства управляющего и организационным поведением сотрудников, при авторитарном стиле руководства (теория X) взаимодействие основано на формальных связях, беспрекословном подчинении, тотальном контроле и централизации, а сотрудники характеризуются отсутствием ответственности, самостоятельности и самоконтроля, при демократическом стиле руководства (теория Y) взаимодействие основано на уважении к личности сотрудников, минимальном контроле и децентрализации полномочий, а сотрудники характеризуются ответственностью, самостоятельностью и самоконтролем<sup>32</sup>.

Б. Скиннер обосновывает улучшение производственных показателей через модификацию поведения персонала и предлагает следующие способы

---

<sup>31</sup> Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

<sup>32</sup> Макгрегор, Д. Человеческая сторона предприятия / Д. Макгрегор. – М.: МакГроу Хилл, 1985. – 256 с.

воздействия на сотрудников: положительное, отрицательное, наказание и гашение. Положительное подкрепление направлено на поощрение действий, имеющих позитивную направленность, что стимулирует сотрудников к повторению таких действий. Отрицательное подкрепление не поощряет действия с негативной направленностью. Наказание — наложение материальных или социальных санкций за негативное поведение. Гашение — отсутствие подкреплений и наказания, затухание действия самого по себе<sup>33</sup>.

Ч. Барнард и Г. Саймон в теории баланса между побуждением и вкладом утверждают, что каждый член организации получает от организации некое побуждение — стимул, в ответ на который производится реакция — вклад в достижение организационных целей. Вклад в деятельность организации каждого из ее членов приносит пользу тогда, когда предложенный стимул по размеру и значению равен или больше установленного вклада<sup>34</sup>.

Формирование кадрового потенциала представляет собой управляемый процесс, на который необходимо влиять и в ходе которого происходит становление профессионала. От компетентности управленческих кадров во многом зависит эффективность решения экономических, политических, социокультурных задач. Важнейшими аспектами для управленцев являются не столько наличие профессиональных знаний, сколько социально-психологические характеристики: мотивации, убеждений, личностных особенностей<sup>35</sup>.

Исследования в области менеджмента, а также многолетний опыт крупных компаний показывают, что эффективность или успешность руководителя определяются именно уровнем кадрового потенциала.

---

<sup>33</sup> Скиннер, Б. Мотивационная теория подкрепления [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Энциклопедия для студентов-социологов. — Режим доступа: [https://studme.org/1766121712671/menedzhment/motivatsionnaya\\_teoriya\\_podkrepleniya](https://studme.org/1766121712671/menedzhment/motivatsionnaya_teoriya_podkrepleniya) (дата обращения 08.05.2018).

<sup>34</sup> Барнард, Ч. Теория баланса между побуждением и вкладом [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Центр юридических отношений. — Режим доступа: [http://lawbooks.news/sotsiologiya\\_910\\_912/teoriya-balansa-mejdu-pobujdeniem-vkladom-40179.html](http://lawbooks.news/sotsiologiya_910_912/teoriya-balansa-mejdu-pobujdeniem-vkladom-40179.html) (дата обращения 08.05.2018).

<sup>35</sup> Сазонова, В.Н. Социально-психологические особенности, способствующие формированию успешной карьеры управляющих среднего звена // Вестник ВИЭСУ. — 2015. — № 3. — С. 274—276.

Ключевыми аспектами компетентности являются не столько наличие профессиональных знаний и умений, сколько характеристик, связанных с их мотивацией, убеждениями и личностными особенностями<sup>36</sup>.

Современный управленец, отмечают социологи, должен обладать лидерским потенциалом. Если регулярный менеджмент позволяет организации добиться эффективности в краткосрочной перспективе, то лидерство обеспечивает доминирование компании на рынке в долгосрочной перспективе, выживание в кризисных ситуациях<sup>37</sup>.

Менеджер в современной организации должен одновременно обладать профессиональными компетенциями и лидерским потенциалом. Регулярный менеджмент позволяет организации эффективно вести свою деятельность в краткосрочной перспективе, а лидерство позволит организации принять доминирующие позиции на рынке в долгосрочной перспективе, позволит выдержать кризисную ситуацию<sup>38</sup>.

Формирование кадрового потенциала менеджера — это управляемый процесс становления профессионализма, образование и самообразование специалиста. Большинство социологов читают, что формирование профессиональной компетентности как процесс воздействия, предполагающий некий стандарт, на который ориентируется субъект воздействия; процесс, подразумевающий некую законченность, достижение определенного уровня стандарта.

В условиях интенсивных социальных перемен потребность в высококвалифицированных менеджерах, обладающих необходимыми качествами и навыками, все более возрастает. На сегодня, наиболее важными качествами руководителя являются: гибкое креативное мышление, инициативность, предприимчивость, нацеленность на достижение результата, умение брать ответственность на себя и высокий уровень

---

<sup>36</sup> Жигарь, О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера // Вестник ЧелГУ. — 2013. — № 15. — С. 220.

<sup>37</sup> Захаров, А.В. Роль лидера в период кризиса // Вестник молодежной науки. — 2017. — № 4. — С. 1—3.

<sup>38</sup> Пожарский, С.О. Особенности лидерского потенциала руководителя // Вестник КГПУ. — К.: Вестник, 2016. — С. 226.

стрессоустойчивости<sup>39</sup>.

Также увеличивается значимость способностей к самоорганизации и организации работы подчиненных, навыков межличностного общения, планирования своей и чужой деятельности, умения мотивировать персонал, формировать команды и управлять ими. Можно констатировать, что социальные перемены требуют расширять определенный вид профессиональных умений руководителя, которые можно объединить категорией «социально-психологическая компетентность»<sup>40</sup>.

Таким образом, степень сформированности кадрового потенциала, по мнению исследователей, включает в себя наличие ряда взаимосвязанных характеристик:

1. Когнитивная — отражает наличие необходимых профессиональных знаний;
2. Регулятивная — позволяет использовать имеющиеся профессиональные знания для решения профессиональных задач;
3. Рефлексивно-статусная — дает право за счет авторитета действовать определенным образом;
4. Нормативная — отражает круг полномочий, сферу профессионального поведения;
5. Коммуникативная — позволяет пополнять собственные знания или вести практическую деятельность в процессе взаимодействия<sup>41</sup>.

При рассмотрении профессиональных компетенций, входящих в кадровый потенциал управленца, выделяют следующую классификацию:

1. Базовые компетенции кадрового потенциала, которые формируются на основании знаний, умений способностей, легко фиксируются и проявляются в виде определенной деятельности;
2. Ключевые компетенции кадрового потенциала — проявляются во

---

<sup>39</sup> Васильев, А.П. Система профессиональных компетентностей руководителя // Научный вестник МГТУ ГА. — 2011. — № 167. — С. 39.

<sup>40</sup> Понукалин, А.А. Социально-психологические качества инновационного потенциала личности руководителя // Известия Саратовского университета. — 2012. — № 4. — С. 86—89.

<sup>41</sup> Мечина, Е.В. Роль коммуникативной компетентности для современного менеджера // Вестник Университета. — 2013. — № 9. — С. 136.

всех видах деятельности, во всех отношениях индивида с миром, они отражают духовную составляющую личности и смыслы ее деятельности.

Кадровый потенциал управленца и его профессиональная компетентность являются важнейшими критериями управленческой деятельности и понимаются в качестве способностей и готовности менеджера к управлению, которое должно осуществляться на основании профессионально значимых и личностных качеств.

В настоящее время наиболее важным ресурсом становятся не столько специализированные знания, сколько общая управленческая культура, которая бы обеспечивала личностное и профессиональное развитие специалиста. Менеджер должен уметь применять знания, умения и навыки в повседневных изменяющихся ситуациях, демонстрируя свой профессионализм. Существующая практика обеспечивает обучение основным функциям классического менеджмента: организация, планирование, мотивация, координация и контроль. Но новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности над организацией. Именно такая постановка вопроса и составляет современную культуру управления<sup>42</sup>.

На рынке труда наиболее распространенными являются следующие подходы к кадровому потенциалу руководителей:

1. Постепенное добавление новых компетенций при продвижении вверх по карьерной лестнице, в этом случае набор компетенций расширяется при карьерном росте. Чем выше позиция сотрудника, тем больший упор делается в обучении на развитие лидерских компетенций, а доля функциональных навыков падает. К основным лидерским компетенциям относятся: этика, честность, интеллектуальные способности, зрелость и рассудительность. На высоком уровне управления необходимы лидерские компетенции, при дальнейшем продвижении по карьерной лестнице —

---

<sup>42</sup> Курилина, Е.В. К вопросу о сущностных характеристиках общей и управленческой компетентности будущего специалиста-менеджера: психолого-педагогический подход // Ученые записки Орловского государственного университета. — 2014. — № 1 (57). — С. 374.

компетенции «мудрого» руководителя, продвижение глобальных перспектив, внедрение инноваций<sup>43</sup>;

2. Постепенное развитие единого набора компетенций кадрового потенциала. В этом случае в организации формируется единый состав компетенций для всех уровней персонала, но на разных ступенях карьеры они по-разному проявляются.

Первый способ дает возможность сотруднику сконцентрироваться на каждом уровне карьерной лестницы на определенных компетенциях, а отделу обучения сфокусироваться на них и выстроить комплексные программы обучения. При принятии решения о продвижении каждый сотрудник понимает, какие компетенции он должен демонстрировать уверенно, а на какие иметь потенциал.

Второй способ обеспечивает при обучении руководителей преемственность программ обучения — они проходят тренинги, но на более продвинутом уровне. Обучение менеджеров должно сочетать в себе постоянное повышение уровня их знаний в профессии и развитие управленческих навыков. Чем выше по карьерной лестнице продвигается специалист, тем большее внимание должно уделяться управленческому аспекту кадрового потенциала<sup>44</sup>.

К ключевым компетенциям кадрового потенциала современного управленца относятся: эффективное целеполагание, коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками, персональный и корпоративный тайм-менеджмент, умение отдыхать и способность творить. Одним из наиболее ценных качеств лидера является наличие стратегического мышления.

При определении базовых компетенций учитывается общая специфика управленческого труда, которая состоит в следующем:

---

<sup>43</sup> Блохина, М.С. Инновационные компетенции в структуре требований к современным руководителям // Вестник ННГУ. — 2016. — № 2 (42). — С. 149—152.

<sup>44</sup> Терентьев, В.Б. Разработка многокритериальной шкалы отбора сотрудников // Вестник ПИЭФ. — 2017. — № 3. — С. 468—472.



1. Работа менеджера не имеет четкого завершения по времени. Он всегда задействован, ибо организация ежедневно действует во внешних условиях, где существуют риски и возможности, которые необходимо предвидеть, чтобы принять правильные и своевременные управленческие решения<sup>45</sup>;

2. Работа управленца составляет основу процесса управления в любой организации и базируется на его профессионализме, опыте и восприятии нового;

3. Стиль управления руководителя формирует корпоративную культуру организации, существенно влияет на ее имидж и деловую репутацию;

4. Соотношение затрат времени менеджера в соответствии с уровнями и функциями управления. Чем выше уровень, тем больше времени уделяется в пользу представительских коммуникаций. Чем ниже уровень управления, тем больше времени руководитель проводит среди подчиненных в обстановке принятия оперативных решений в конкретном подразделении и по конкретному вопросу<sup>46</sup>.

Высокий уровень управления требует от менеджера владение сложными качествами, навыками по взаимодействию с людьми: умение коммуницировать, публично выступать, убеждать в собственной правоте, управлять эмоциями аудитории, мотивировать, испытывать эмпатию, манипулировать. Все перечисленные качества составляют «гибкие навыки», которые требуют от управленца глубокой личностной перестройки.

Работа в качестве управленца высшего звена требует наличия многообразных и многоуровневых коммуникативных актов, лидерских качеств, умения формировать и развивать управленческую команду, принимать решения в условиях неопределенности. Важность состоит в том, что успешные менеджеры большинство своего времени взаимодействуют с

---

<sup>45</sup> Тубольцева, А.И. Вопросы организации труда на предприятии // Политика, экономика и инновации. — 2016. — № 4 (6). — С. 2—3.

<sup>46</sup> Узунов, В.В. Ситуационный подход в формировании стиля управления руководителя // Символ науки. — 2016. — № 10—11. — С. 144—146.

другими людьми. Чем выше должность занимает менеджер, тем меньшее значение приобретают технические навыки, и тем большее — навыки межличностного взаимодействия<sup>47</sup>.

Проводя конкретный анализ новых задач, стоящих перед управленцем, можно построить модель тех компетенций, которых не хватает менеджеру, и предложить специальную программу обучения. Для эффективного управления современной организацией нужны такие компетенции, которые бы зависели от конкретной ситуации: целей организации, стадии ее развития, отрасли, в которой она работает, и ряда других факторов<sup>48</sup>.

Критически важными факторами по формированию компетенций кадрового потенциала для современных менеджеров можно считать:

1. Баланс работы и личной жизни — умение балансировать приоритеты без ущерба для какой-либо из сторон;
2. Способность быстро обучаться — умение своевременно усваивать профессиональные знания;
3. Построение эффективных взаимоотношений — умение налаживать и поддерживать продуктивные межличностные взаимоотношения;
4. Проявление эмпатии — умение чутко относиться к потребностям и проблемам других;
5. Спокойствие и самообладание — умение сохранять невозмутимость в тяжелые моменты;
6. Противостояние проблемным сотрудникам — умение действовать результативно при решении проблемных ситуаций;
7. Гибкость по отношению к другим культурам — толерантность к этническим особенностям сотрудников;
8. Решительность — умение уверенно действовать, без долгих обдумываний;

---

<sup>47</sup> Холопова, Л.А. Современный менеджер — конкурентоспособный менеджер // Концепт. — 2014. — № 5. — С. 1—4.

<sup>48</sup> Кривошеев, В.В. Ситуативный подход в построении социально-управленческих экспертных систем // Вестник БФУ им. И. Канта — 2014. — С. 74—78.

9. Осуществление поставленных задач — умение настойчиво достигать целей, несмотря на критику и сложности;
10. Развитие сотрудников — умение совершенствовать качества сотрудников при помощи коучинга<sup>49</sup>;
11. Руководство людьми — умение направлять и мотивировать сотрудников к достижению целей;
12. Управления изменениями — умение использовать эффективные стратегии для того, чтобы инициировать и реализовывать трансформационные процессы в организации;
13. Управление карьерой — умение использовать профессиональные отношения для продвижения собственной карьеры;
14. Уважение к индивидуальным различиям сотрудников<sup>50</sup>;
15. Способность к самосознанию — умение видеть собственные сильные и слабые стороны, и использовать их;
16. Стратегическое планирование — долгосрочное видение.

Одна из приоритетных задач для менеджера — это умение быть лидером. Лидер быстро и ясно определяет задачи, необходимые для выполнения, разрабатывает стратегию для их реализации, занимается осуществлением делегирования полномочий, контролирует выполнение задач в указанный срок, берет ответственность за принятые решения<sup>51</sup>.

Для формирования высококвалифицированной команды управленцев с высоким уровнем сформированности кадрового потенциала необходимо:

1. Создать необходимые условия для развития культуры лидерства в организации;
2. Донести информацию о необходимости качественных перемен в руководящих кадрах;

---

<sup>49</sup> Ковалев, В.И. Инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализованном обществе // Научное ведение. — 2015. — № 6. — С. 4—7.

<sup>50</sup> Самоукина, Н.В. Индивидуальное мотивирование сотрудников // VetPharma. — 2016. — № 1. — С. 16—18.

<sup>51</sup> Бородкина, Т.А. Лидерство как фактор личностного роста // Территория науки. — 2014. — № 5. — С. 92—98.

3. Повысить мотивацию сотрудников развиваться профессионально и становиться лидерами;

4. Подготовить программу по развитию лидерских компетенций.

Для решения данных задач должен быть создан комплексный подход к развитию лидерских компетенций управленческого персонала. Для этого у сотрудников требуется проведение отделом кадров организации следующих мероприятий:

1. Регулярная оценка деятельности сотрудников по лидерским компетенциям, составление рейтингов результативности, индивидуальных планов развития, контроль за их исполнением;

2. Поддержка руководителей в планировании карьеры и продвижении сотрудников, обладающих необходимым набором лидерских качеств<sup>52</sup>.

Лидер сегодня — это тот, кто развивается с организацией и готов все изменения, которые связаны с этим процессом.

При определении подходящих компетенций необходимо учитывать следующие факторы:

1. Степень взаимодействия внутриорганизационного персонала;

2. Степень физических и потенциальных навыков и знаний;

3. Степень принятия решений, ответственности и полномочий;

4. Степень контакта и взаимодействия с заказчиками<sup>53</sup>.

Проводилось немало исследований на современном этапе для выявления рабочих компетенций кадрового потенциала управляющих, и они были распределены по следующим категориям:

1. Административные компетенции, в которые входит управление временем и расстановка приоритетов, установка целей и стандартов, планирование и составление графика работ;

2. Коммуникационные компетенции, в которые входит получение

---

<sup>52</sup> Колношенко, В.И. Проблема лидерства в современном менеджменте // Научные труды МГУ. — 2015. — № 1. — С. 88—90.

<sup>53</sup> Дырин, С.Н. Управление персоналом: от кадрового подхода к многоаспектному // Основы экономики, управления и права. — 2014. — № 9. — С. 117—120.

объективной информации, прозрачность коммуникации, слушание и организация;

3. Контролирующие компетенции, в которые входит обучение, наставничество и передача полномочий, оценка сотрудников и их работоспособности, консультирование и установление дисциплины;

4. Когнитивные компетенции, в которые входит выявление и решение проблем, оценка рисков и принятие решений, точное аналитическое мышление<sup>54</sup>.

Наконец, следует подробнее остановиться на нескольких ключевых компетенциях современного менеджера:

1. Эффективное целеполагание. Менеджеру необходимо работать с целями и ценностями организации. Для формирования корпоративной культуры организации необходимо создать ценностную основу деятельности. Целью корпоративной культуры является обеспечение конкурентоспособности организации на рынке и совершенствование управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям.

2. Коммуникативная компетентность. Профессиональная деятельность менеджера осуществляется посредством коммуникаций. В связи с этим возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя: первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости, а вторая зависит от коммуникабельности менеджера, его способности к деловому общению, от знаний коммуникативных технологий и умения применять их в нужном контексте<sup>55</sup>.

3. Управленческая компетентность. Состоит в умении точно подбирать ключевых сотрудников организации и использовать их наиболее сильные стороны. Целесообразно, чтобы руководитель уделял большое

---

<sup>54</sup> Грачев, В.М. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. — 2014. — № 5. — С. 98—101.

<sup>55</sup> Бабудоржиева, Э.Д. Формирование коммуникативных и организационных способностей менеджеров // Вестник БГУ. — 2015. — № 15. — С. 9—12.

внимание процессу подбора кадров на ведущие посты.

4. Персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников организации. Умение планировать время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для организации задачи, умение структурировать и систематизировать работу, а также повышать личную эффективность<sup>56</sup>;

5. Управленческий ортобиоз. Умение вести здоровый, разумный образ жизни для того, чтобы не испытывать на себе стресс и переутомление от постоянных переработок;

6. Способность к поиску нестандартных решений. Существуют технологии поиска нетривиальных решений. Данная компетентность тесно связана со способностью к обучению и переобучению.

Таким образом, рассматривая современный подход к формированию кадрового потенциала управленца, следует отметить важное значение личностного фактора лидерства. Также эффективными механизмами по формированию профессиональных компетенций выступают: добавление новых компетенций по мере продвижения менеджера по карьерной лестнице и использование при обучении руководителей преемственности программ обучения.

Для теоретических аспектов формирования кадрового потенциала управленца характерно комплексное рассмотрение профессиональных и социально-психологических факторов, где главенствующая роль отводится последним. На современном этапе менеджеру важнее овладеть способностями по эффективной коммуникации с людьми, чем только выполнять свои непосредственные должностные обязанности. Результативный психолог сможет добиться намного большего, чем приверженец классических стратегий по управлению. Менеджер с психологическим пониманием позволит организации эффективно функционировать даже в условиях кризиса.

---

<sup>56</sup> Охременко, А.В. Тайм-менеджмент как инструмент принятия оперативных управленческих решений // Электронный вестник РСЭИ. — 2014. — № 4. — С. 351—355.

Одним из приоритетов социальной политики на современном этапе является обеспечение системы управления высококвалифицированными кадрами. В научно-исследовательских работах определено, что под процессом формирования управленцев следует понимать способность имеющегося кадрового ресурса, достигаемого посредством профессионального образования и опыта, реализующихся через трудовую деятельность, направленную на выполнение поставленных обществом целей и задач. Как отмечают современные исследователи, эффективность управленца определяется уровнем его развития, профессиональными компетенциями, которые и составляют основу функциональной эффективности.

## **2 Социальные технологии формирования кадрового потенциала управленца в ООО «ДНС»**

### **2.1 Организационно-управленческая структура ООО «ДНС»**

«ДНС» — это российская компания, владелец федеральной розничной сети, которая специализируется на продаже компьютерной, цифровой и бытовой техники, является производителем компьютеров, ноутбуков, планшетов, смартфонов, а также оказывает услуги по вопросам гарантийного и постгарантийного обслуживания и технической поддержки.

Общество с ограниченной ответственностью «ДНС» имеет целью своей деятельности, согласно Уставу, извлечение прибыли. Компания стремится к лидирующему положению на рынке, выстраивая долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами и партнерами, государством и обществом, собственными сотрудниками; внедряя передовые идеи, технологии и стандарты, способствующие повышению качества жизни; поощряя творчество и инициативы в работе.

Фактические виды деятельности, которыми занимается ООО «ДНС»:

1. Розничная и оптовая реализация компьютерной техники, комплектующих, периферийных устройств и сопутствующих товаров;
2. Сервисное обслуживание и техническая поддержка;
3. Собственное производство цифровой техники и комплектующих.

Актуальность выбора именно этой организации обусловлена тем, что «ДНС» представляет собой самую динамичную сеть магазинов электроники в России, начиная с единственного магазина во Владивостоке, данная сеть открыла свыше 700 супермаркетов по всей стране и имеет выручку около 130 миллиардов рублей в год, которая растет на 50% быстрее, чем у непосредственных конкурентов.

С учетом вышеназванных характеристик, представляется актуальным рассмотреть дальневосточный филиал организации, ибо на успех всей



организации, в целом, влияет успех ее каждого филиала, зависящий от степени той управленческой компетентности, которой обладают управляющие. В него входят 16 магазинов и 2 сервисных центра во Владивостоке. По своим параметрам они являются малыми организациями, с линейной структурой управления, при которой управление реализуется, исходя из принципов единоначалия и централизма: предусматривается выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

Главная особенность организации: массовое, количественное открытие торговых точек, но при обязательном соблюдении главного принципа: магазины должны открываться в таких местах, где есть гарантированный поток клиентов. Магазины, которые впоследствии оказываются неэффективны: закрываются или объединяются. Таким образом, на каждой точке филиала необходимо иметь эффективного управляющего, который бы приносил прибыль компании и способствовал ее развитию.

Организационная структура сервисного центра дальневосточного филиала ООО «ДНС» включает:

1. Управляющий сервисным центром;
2. Логист сервисного центра;
3. Инженер сервисного центра;
4. Специалист сервисного центра.

Управляющий сервисным центром осуществляет управление сервисным центром по всем направлениям деятельности, управляет линейным персоналом, составляет и выполняет план сервисного центра, взаимодействует с клиентами на предмет разрешения ситуации.

Сервисный центр организации также является малой группой с ярко выраженной системой единоначалия и системой ответственности каждого работника за выполнение своих должностных обязанностей, только в подчинении у управляющего находится 8 человек и каждый из которых

подчиняется только ему, не имея между собой вертикальных связей, сервисный центр по организационной структуре делится на управляющего и подчиненных.

Сущность структуры филиала выражается в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только менеджером, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за выполняемую им работу.

Организационная структура магазина дальневосточного филиала ООО «ДНС»:

1. Управляющий магазином;
2. Заместитель управляющего;
3. Старший кладовщик;
4. Менеджер по продажам;
5. Кладовщик;
6. Кассир.

Управляющий магазином осуществляет руководство магазином по всем направлениям деятельности, управляет своим линейным персоналом, который подчиняется ему, составляет и выполняет план продаж магазина, выполняет те или иные задачи в части работы магазина (административно-хозяйственные, взаимодействие со смежными подразделениями, взаимодействие с проверяющими органами), занимается развитием персонала, составляет и выполняет отчет перед вышестоящим руководством.

Магазин организации является малой группой с ясно выраженной системой единоначалия и системой ответственности каждого работника за выполнение своих должностных обязанностей. В подчинении у управляющего магазином находится 12 человек, каждый из которых непосредственно подчиняется только одному вышестоящему субъекту управления и самому управляющему. Линейная организация предполагает

относительную автономность в работе, данный тип организационной структуры характеризуется простотой и одномерностью связей.

К достоинствам организационной структуры магазина и сервисного центра причисляют:

1. Быстроту реакции в ответ на прямые приказания;
2. Согласованность в действиях исполнителей;
3. Оперативность в принятии решений;
4. Яркую выраженную личную ответственность руководителя за принятые решения;
5. Ясную систему единоначалия;
6. Оперативность в принятии решений.

К недостаткам организационной структуры причисляют:

1. Чрезмерно развитую систему взаимодействия по вертикали;
2. Высокие требования к компетентности у управляющего;
3. Перегрузку управляющего;
4. Существующие организационные предпосылки для злоупотребления властью.

В этой структуре выражена потребность в необходимом для функционирования организации профессиональном опыте персонала. По своей природе, как отмечает Л.В. Фотина, организационно-штатная структура, является своего рода кадровым пространством организации, а кадровые процессы — разновидностью социальных процессов. Их содержание обусловлено как условиями внешней среды, в которой функционирует организация, так и внутренними ее характеристиками<sup>57</sup>.

Формальное разграничение направлений деятельности, задач и функций, приводит к достижению поставленных целей. В сферу должностных полномочий управляющего входят:

1. Привлечение и выбор кандидатов, которые бы соответствовали

---

<sup>57</sup> Фотина, Л.В. Кадровые процессы на государственной гражданской службе: проблемы, состояние, основные тенденции // Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ. Монография. – М.: Буки Веди. — С. 102.

требованиям вакантной должности;

2. Работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
3. Собеседование с кандидатами;
4. Тестирование;
5. Принятие решения о соответствии кандидатов условиям

открытой вакансии и назначение на должность.

Для линейного управляющего, исходя из организационной структуры, важнейшими качествами являются: организаторские способности, умение делегировать и ставить задачи, а также умение четко разделять стратегию на тактические задачи и расставлять приоритеты для того, чтобы эффективно использовать свое время и время своего персонала, организовывать рабочий процесс таким образом, чтобы самому и подчиненным всегда успевать выполнять все запланированные задачи.

Также в условиях функционирования малой группы непременно складываются неформальные взаимоотношения между ее участниками, таким образом, линейному управляющему необходимо обладать личностными, интеллектуальными и коммуникативными компетенциями для того, чтобы повышать эффективность деятельности такой организации и не ограничиваться только профессиональными, которые основаны на знании своих непосредственных должностных обязанностей.

Таким образом, наибольшей эффективности деятельности в малой организации можно добиться при условии, если управляющий будет сочетать в себе функции формального начальника и неформального лидера. По сути, выполняя не только официальные обязанности, зафиксированные в его обязанностях, но и проявляя личностно-коммуникативные особенности, под влиянием которых он становится неформальным авторитетом для своих подчиненных, управляющий устраняет вероятности конфликта между формальным и неформальным лидером, ибо эти роли совмещает в себе один и тот же человек. Такой конфликт может происходить в тех случаях, когда роль формального начальника и неформального лидера принимают на себя

два разных человека.

Согласно Уставу, к методам, применяемым в организации по формированию кадрового потенциала управляющих, относятся следующие:

1. Наставничество;
2. Коучинг.

Наставничество представляет собой метод адаптации сотрудника в организации, в процессе чего личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга. Наставничество в организации осуществляется как для сотрудников, занявших должность в процессе внутриорганизационного роста (вертикальная восходящая мобильность), новоприбывших сотрудников сразу на должность управляющего, при переходе сотрудника из одного подразделения в другое того же уровня (горизонтальная мобильность), так и для управляющих, которые стали занимать данную должность в силу понижения в должности (вертикальная нисходящая мобильность). Это объясняется тем, что одинаково для всех кандидатов необходима адаптация к конкретной данной должности в рамках данной организации, поскольку ряд компетенций (не только профессиональных, но и личностных), которыми необходимо обладать управляющему, могут отличаться в различных организациях и в одной и той же организации, но на разных уровнях.

Применяется в организации в основных трех видах:

1. Сопровождение (выполнение ментором задач вместе с учеником);
2. Катализиция (ментор погружает ученика в непривычные условия, провоцируя новый способ мышления);
3. Демонстрация (ментор объясняет непонятное собственным примером, показывая свои умения);

Коучинг — это метод тренинга, в процессе которого сотрудник обучается от ментора определенным личностным, профессиональным компетентностям или развивает лидерские качества у сотрудников. Для это

вовлекаются профессиональные коучи для научения сотрудников организации тем или иным компетенциям, которые могут носить индивидуальный или групповой характер. Индивидуальные тренинги направлены на развитие личных компетенций у каждого сотрудника, а групповые на эффективность взаимодействия всего коллектива, создание из него команды.

Таким образом, структура организации носит линейный характер, соблюдается принцип единоначалия и централизма. Все сотрудники сервисного центра непосредственно подчиняются только управляющему, а коллектив магазина имеет характер однозначной вертикальной связи, при которой каждый нижестоящий работник непосредственно подчиняется одному вышестоящему и управляющему.

Данная особенность организации требует высокой степени сформированности компетентностей управляющего, ибо он несет личную ответственность за все решения в организации. Среди основных методов, которые применяются в организации для формирования кадрового потенциала управляющих, выделяются наставничество и коучинг. Первый представляет собой способ адаптации сотрудника к профессиональным и социальным условиям в рамках организации путем помощи ментора. Второй выражается в привлечении профессионального коуча для того, чтобы обучить компетенциям, которые могут быть направлены как непосредственно на индивидуальность индивида, так и на сплочение трудового коллектива как группы, создание из него дееспособной и эффективной команды.

## **2.2 Уровень основных компетентностей кадрового потенциала управляющих**

Решение поставленных задач по формированию и развитию кадрового потенциала предполагает применение исследовательского подхода к оценке

текущего состояния кадрового потенциала, проведение исследований с применением современных социальных технологий.

В управленческих науках широко используются для социологического анализа кадровых процессов позиционный метод, суть которого заключается в изучении мировоззренческих позиций и ценностных ориентаций управленцев. Статусный метод дает возможность установить роль и место управленцев в иерархических структурах ДНС, охарактеризовать социальную базу поддержки, уровень понимания социально-экономических задач. В основу репутационного метода положено изучение авторитета и влияния кадров, имидж лидеров, мотивы поведения и личностных качеств работников.

Факторы, под воздействием которых формируется кадровый потенциал, имеют как внешнюю, так и внутреннюю природу. Под внешними факторами понимаются методы, которые применяет организация «ДНС» по формированию кадрового потенциала у своих сотрудников и которые документально закреплены в Уставе организации. Под внутренними факторами понимаются различные методы и механизмы, которые применяют сами управляющие для формирования и развития своих компетентностей.

Структурными элементами кадрового потенциала являются профессиональная (инструментальная), интеллектуальная, личностная и коммуникативная компетентности. Теоретико-методологическим обоснованием выступила система базовых компетентностей кадрового потенциала управляющего, которая является аналитической моделью и представляет собой совокупность нормативных и морфологических показателей профессиональной и психологической структур выполняемой деятельности.

Данная модель включает в себя все компетентности, которыми должен обладать современный управляющий для того, чтобы эффективно выполнять свою деятельность и представляет собой идеальный тип кадрового потенциала управляющего с подробным описанием всех компетентностей, и

элементов, входящих в каждую из них, обладание которыми свидетельствует о высокой степени сформированности кадрового потенциала.

В ходе исследования определяются степень сформированности компетентностей кадрового потенциала у управляющих данной организации в дальневосточном филиале Владивостока и те методы, которые применяет организация по формированию кадрового потенциала.

Поставлена задача:

1. Выяснить степень сформированности основных компетентностей кадрового потенциала управляющих, которые были обследованы;
2. Выявить те факторы, под влиянием которых формируется кадровый потенциал и его основные компетентности управляющих в организации.

В ходе исследования проанализирован состав управленцев 3 магазинов и 2 сервисных центров дальневосточного филиала ООО «ДНС». Методом доступных случаев отобрано 5 управляющих (см. табл. 1).

Таблица 1 — Социально-демографическая характеристика экспертов

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж работы	Должность	Ф.И.О.
1	Мужской	29	Высшее	6 лет	Управляющий сервисным центром	Виктор Николаевич С.
2	Мужской	28	Высшее	4 года	Управляющий сервисным центром	Александр Михайлович Б.
3	Мужской	28	Высшее	6 лет	Управляющий магазином	Александр Григорьевич М.
4	Мужской	30	Высшее	5 лет	Управляющий магазином	Андрей Александрович Б.
5	Мужской	48	Высшее	10 лет	Управляющий магазином	Евгений Владимирович Л.

Большинство экспертов представляют собой молодежь в возрасте 28—30 лет (один старшей возрастной категории), имеющие высшее образование и стаж работы 4—6 лет. Выборка репрезентативна по полу, возрасту, стажу работы.

В рамках определения профессиональной компетентности абсолютно



все опрошенные управляющие охарактеризовали собственные знания своих непосредственных должностных обязанностей как полные, отличные и достаточные для того, чтобы выполнять свою работу и взаимодействовать с персоналом, что свидетельствует о сформированности начального уровня профессиональной компетентности у всех опрошенных.

Подходя к вопросу реализации своих знаний и степени следования им в своей профессиональной деятельности, наблюдается разделение мнений: так абсолютное большинство всегда в процессе управления руководствуется ими, а меньшинство (Виктор Николаевич С. и Александр Михайлович Б.) предпочитают воздействовать неформально, иногда пренебрегая профессиональными обязанностями. Причем объясняют они это своим желанием избегать излишних формальностей и бюрократизма, желанием идти навстречу работникам и облегчать последствия их действий, которые были бы тяжелее, если бы управляющие руководствовались в своих решениях формальными нормативно-правовыми актами.

Также абсолютное большинство управляющих никогда не превышали своих прямых должностных полномочий по отношению к сотрудникам или клиентам: будь то оскорбления, угрозы или применение силы. Меньшинство превышали свои должностные полномочия, но объясняют подобные случаи желанием доходчиво объяснить персоналу те моменты, в которых они были виноваты без использования формальных санкций. Подобное желание продиктовано тем, что от использования нормативно-правовых актов сотрудникам было бы еще хуже. Превышали свои должностные обязанности те же самые управляющие (Виктор Николаевич С. и Александр Михайлович Б.), которые при реализации своих обязанностей в большей степени руководствуются неформальными отношениями.

Абсолютно все интервьюированные управляющие свидетельствуют о том, что в их профессиональной деятельности не было ни одного случая злоупотребления должностными полномочиями по отношению к сотрудникам или клиентам. Никто из них никогда не был задействован в

коррупцированной деятельности в том или ином виде.

Что же касается такого фактора как: неисполнение своих прямых должностных обязанностей, то теперь абсолютное большинство утверждает, что в их практике бывали такие случаи. И лишь один респондент (Андрей Александрович Б.) говорит, что таких случаев никогда в его практике не было. Среди причин, которые побуждали к неисполнению своих обязанностей, назывались: профессиональные и личностные причины. Профессиональные (концентрация на собственных задачах в ущерб руководству сотрудниками и взаимодействию с клиентами) назвали трое респондентов (Виктор Николаевич С., Александр Григорьевич М. и Евгений Владимирович Л.). Личностные (проблемы личного характера) назвал один респондент (Александр Михайлович Б.).

Подтверждена частная гипотеза: управляющие данной организации характеризуются высокой степенью сформированности начальных профессиональных компетентностей. Начальные компетентности основаны на знании свои непосредственных должностных обязанностей. Каждый из управляющих обладает достаточной степенью знания своих обязанностей.

В рамках интеллектуальной компетентности абсолютное большинство экспертов полностью уверены в себе, как управляющие. Также одним из управляющих был раскрыт вопрос более конкретно: Виктор Николаевич С. уверен в себе в силу того, что он самостоятельно организовал рабочий процесс и набрал себе команду сам. Исключение составляет Александр Михайлович Б., утверждающий, что ему есть к чему стремиться и на кого ориентироваться.

Большинство управляющих оценивают свою деятельность как успешную и считают себя хорошими управляющими за исключением Виктора Николаевича С., который вообще не задумывается об этом и не оценивает свою деятельность.

Большинство управляющих прибегают к механизму рефлексии для того, чтобы анализировать свои ошибки. Виктор Николаевич С. и Евгений

Владимирович Л. прибегают к нему редко в силу того, что стараются минимизировать ошибки, следовательно, анализируют они не так часто, ибо самих ошибок не так много. Андрей Александрович Б. использует постоянно, считает, что необходимо заниматься саморазвитием не только как личности, но и как профессионального управленца. Меньшинство (Александр Михайлович Б. и Александр Григорьевич М.) не задумываются об этом, второй рассматривает возможность обращения к этому механизму, но только на уровне подсознания.

Управляющие в организации характеризуются быстротой принятия решений, но среди общей направленности, имеется существенная конкретика: Виктор Николаевич С. единственный, кто указал моментальную скорость принятия решений в любой ситуации, Андрей Александрович Б. и Евгений Владимирович Л. сошлись во мнении, что обладают скоростью принятия решений, но указали приоритет качества решений над их скоростью при необходимости.

У большинства управляющих в их непосредственной деятельности случался паралич анализа (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов). Александр Михайлович Б. и Андрей Александрович Б. указывают личные причины, и говорят, что он случался достаточно часто. Александр Григорьевич М. указывает в качестве причин: профессиональные. Только в том случае, когда настаивает руководство, что случается достаточно часто.

Личностная компетентность. Большинство управляющих отмечают случаи в своей практике, когда им не хватало организованности и они либо сотрудники не успевали вовремя выполнить все запланированные задачи. Виктор Николаевич С., производящий по своим ответам впечатление демократичного управляющего в качестве причин подобной дезорганизованности выделяет: неумение персонала заниматься самоконтролем и его собственное нежелание проявлять излишний контроль. Считает, что сотрудник обязан быть ответственным, а не пассивным и всегда

надеяться на руководство.

Александр Михайлович Б. утверждает, что подобные случаи случались редко и из-за его личных причин: сотрудники пользовались положением и не исполняли вовремя или не исполняли вовсе его указаний, что также характеризует их как необязательных и стремящихся к контролю сверху. Евгений Владимирович Л. выделяет три фактора, которые вызывали подобную дезорганизованность: собственная вина, вмешательство руководства и упущения сотрудников. Остальные управляющие трудностей с организацией рабочего процесса не испытывали.

Абсолютно все управляющие всегда стремятся эффективно и качественно выполнять свои обязанности, а не просто выполняют формальный минимум. Александр Григорьевич М. подробнее останавливается на причинах, говоря о том, что от степени эффективности и качества выполнения обязанностей зависит его зарплата, таким образом, выделяя материальной стимулирование.

Все управляющие утверждают, что всегда ответственно выполняют обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам. Данная особенность по отношению к Виктору Николаевичу С. и Александру Михайловичу Б. вступает в конфликт с теми результатами, которые были получены в ходе исследования профессиональной компетентности, где данные управляющие утверждали, что могут пренебречь формальными правилами и в условиях, где предполагается применение административных видов наказания, заменить их неформальными способами воздействия.

Это объясняется тем, что организация характеризуется малыми размерами, малым количеством работников, у которых в процессе взаимодействия непременно складываются неформальные межличностные взаимоотношения и для данных управляющих неформальные способы воздействия являются более демократичными и человечными. Также интересен ответ Александра Григорьевича М., который представляет собой по стилю руководства абсолютную противоположность первым двум,

выступающий за авторитаризм и бюрократизм: «...Да, стараюсь выжать по максимуму», и ориентируется исключительно на собственную выгоду и материальную составляющую.

Большинство управляющих принимают или стараются принимать решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов — как в их взаимодействии, так и по отношению к каждым по отдельности, но если Виктор Николаевич С. и Евгений Владимирович Л. показывают сформированность дипломатических качеств по отношению к сотрудникам или клиентам, то для Александра Михайловича Б. решающим фактором является конечная цель. Данная особенность показывает, что лояльность организации и стремление оправдать возложенные на него надежды стоит превыше интересов людей, что характеризует его как корпоративного человека. Меньшинство ответили, что они не всегда принимают решения, которые бы учитывали интересы всех сторон, они сошлись во мнении, что это не является необходимым, а прибыль и выгода важнее для организации.

На вопрос об использовании саморазвития как факторе, который способствует формированию кадрового потенциала, большинство ответило положительно. Так, среди общих для большинства методов, которые применяются управляющими по саморазвитию, выделяются следующие: чтение книг по психологии и менеджменту. Александр Михайлович Б. помимо чтения необходимой литературы постоянно анализирует взаимодействие с подчиненными, а Евгений Владимирович Л. ставит сам себе профессиональные задачи при отсутствии таковых от вышестоящего руководства. Виктор Николаевич С. и Александр Григорьевич М. ответили, что не задумывались об этом и не исключают возможности того, что подсознательно они могут использовать подобные механизмы.

По совокупности сформированных качеств, входящих в понятие личностной компетентности, можно сделать вывод, что частная гипотеза о недостаточной степени сформированности личностной компетентности управляющих опровергнута. Так, у большинства управляющих

сформирована большая часть необходимых качеств. Следовательно, можно говорить о высокой степени сформированности личностной компетентности.

В рамках коммуникативной компетентности большинство управляющих определяют себя как склонных к эмпатии (чувственному сопереживанию), но в разной степени. Так, Евгений Владимирович Л. испытывает подобное состояние в меньшей степени по сравнению с другими управляющими и по отношению не ко всем сотрудникам или клиентам. Виктор Николаевич С. переживает сотрудникам во всех сферах: от успехов на работе до личной жизни, а Александр Михайлович Б. не только сопереживает, но и помогает в тяжелых ситуациях, пытается решить за сотрудников их конфликтную ситуацию или проблему. Меньшая часть управляющих (Александр Григорьевич М. и Андрей Александрович Б.) не испытывают эмпатии и считают, что на работе это лишние, в рабочем процессе существуют только профессиональные обязанности каждого, которые необходимо исполнять.

Все управляющие ответили, что являются дипломатичными руководителями и умеют находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам. Данная особенность по отношению к Александру Григорьевичу М. и Андрею Александровичу Б. вступает в конфликт с теми результатами, которые были получены в ходе исследования личностной компетентности, где управляющие утверждали, что прибыль и выгода имеют для организации первостепенное значение. Это можно объяснить в том смысле, что в понятия «дипломатичность» и «компромисс» данные управляющие заключили все ту же выгоду и лояльность к собственной организации: Александр Григорьевич М. старается идти на компромиссы, выделяя ведущую роль организации и соблюдение дисциплины, которую необходимо неукоснительно соблюдать, а Андрей Александрович Б. старается при помощи уговоров сделать то, что выгодно лично ему и всей организации.

Управляющие меняют местами причину и следствие: желание идти на

компромисс и дипломатичность для них направлена лишь на то, чтобы удовлетворять нужды организации, а не сотрудников или клиентов. Для Александра Михайловича Б., хоть у него и нет конфликта с предыдущими ответами, характерно иное понимание дипломатичности: под ней он понимает умение доносить мысль вышестоящего руководства до своих непосредственных подчиненных, и наоборот, что свидетельствует о высокой степени лояльности организации и желании оправдать возложенные на него надежды руководства.

Подавляющее большинство управляющих обладают хорошей стрессоустойчивостью, но только у Андрея Александровича Б. это качество является не на высокой степени сформированности коммуникативной компетентности, а на недостаточности таковой. Он умеет противодействовать внешнему стрессу в силу того, что «...совершенно не вникает в личные проблемы». У остальных она основана либо на высокой степени открытости внешнему окружению (Виктор Николаевич С.), либо на воссоздании психологических барьеров, игнорировании негатива и способности освободиться от негатива после работы, отделении личной жизни от работы. Только Александр Григорьевич М. утверждает, что у него средняя стрессоустойчивость и в его практике часты случаи, когда он сам срывается на сотрудников или клиентов.

Большинство управляющих умеет влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам воздействия и взаимодействия. Двое управляющих обладают высокой степенью сформированности данного качества (Виктор Николаевич С. и Евгений Владимирович Л.), причем для первого характерно максимальное неформальное влияние, он совмещает в себе и формального начальника, и неформального лидера для своих сотрудников, для него характерен индивидуальный подход к каждому сотруднику на основании его личностно-психологических характеристик. Второй основывает неформальное влияние на основании многолетнего опыта занимаемой должности и знания психологии людей. Александр Михайлович Б.

характеризуется средней способностью к неформальному влиянию: его коллектив поделен на две части, на ту часть коллектива, которую набирал непосредственно он — высокая способность к неформальному влиянию, а на тех сотрудников, которые работали до него — низкая.

Крайне низкой способностью к неформальному влиянию обладают Александр Григорьевич М. и Андрей Александрович Б, считающие, что им не нужна данная способность в рабочем процессе. В выполнении своей работы и межличностном взаимодействии основываются только на формально зафиксированных обязанностях, на сотрудников влияют преимущественно через поощрения и наказания.

Абсолютное большинство управляющих организации обладают высокой степенью сформированности ситуативной адаптивности (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с сотрудниками, руководством или клиентами). Только Евгений Владимирович Л. не адаптируется под ситуацию, использует собственные стратегии, которые не изменяются и которые необходимы в выполнении организационных целей, исключает ситуацию из видения общего дела.

Организация применяет следующие методы по формированию кадрового потенциала управляющих, их применение формально закреплено в Уставе организации: наставничество и коучинг. Подавляющее большинство утверждают, что наставничество в организации не применяется. Данная особенность интересна тем, что их ответы идут вразрез с формально закрепленным положением в Уставе организации, в котором говорится о применении подобных методов, а меньшинство говорят, что наставничество применяется. Истинное положение ситуации можно косвенно увидеть из ответа Александра Григорьевича М., который дословно сказал следующее: «...Нет, всего добился сам». Данный ответ свидетельствует о неодобрительном отношении к наставничеству как к методу в силу того, что оно совершенно не помогло сформировать основные компетентности и о том, что оно все-таки применяется.



Управляющими, которые подтвердили применение наставничества в организации, были названы следующие его виды: Виктор Николаевич С. назвал катализацию (ментор погружает ученика в непривычные условия, провоцируя выработку нового способа мышления), а Андрей Александрович Б. назвал катализацию, демонстрацию (ментор объясняет непонятное собственным примером) и сопровождение (ментор выполняет задачи вместе с учеником).

Частная гипотеза подтверждена частично: наставничество и коучинг — основные методы, под влиянием которых происходит формирование кадрового потенциала, что зафиксировано в Уставе организации, но большинство управляющих утверждает, что подобный метод не применяется в организации.

Управляющие, перечислившие виды наставничества считают, что методы помогли им сформировать компетентности. Так, Виктор Николаевич С. считает катализацию самым действенным видом наставничества, которая полностью помогла сформировать его профессиональные компетентности, а Андрей Александрович Б. охарактеризовал их значение так: «...Очень помогли, я стал лучше».

Все управляющие подтвердили, что в организации действительно применяется коучинг. Они выделяют следующие виды коучинга, применяемые в организации: стимулирование к профессиональному росту (тренинги, создание команды внутри коллектива) и к личностному росту (тренинги по взаимодействию с поколением-У, корпоративные занятия, образование команды внутри коллектива); развитие лидерских качеств у сотрудников (тренинги).

Абсолютно все управляющие считают, что занятия с коучем помогли им сформировать компетентности, большинство — помогли частично. Виктор Николаевич С. говорит «...Частично, но не полностью. Взял только то, что считаю нужным». Александр Григорьевич М. говорит, что начал применять полученные данные на практике, на сотрудниках и на клиентах.

Евгений Владимирович Л. считает, что некоторые из приобретенных инструментов помогают не всегда, но являются полезными, далее он говорит так: «...Стал применять их на практике при решении задач и проблем при взаимодействии с персоналом». Меньшинство управляющих считают, что полученные навыки помогли полностью сформировать кадровый потенциал. Александр Михайлович Б. ответил, что стал пользоваться теми инструментами, которые ему дали: планирование, многозадачность, дисперсия, научился делегировать задачи, контролировать персонал и влиять на принятие и решений. Андрей Александрович Б. сказал, что не знал много до этого, теперь использует новые инструменты для работы в организации с людьми и клиентами.

Частная гипотеза подтверждена: все управляющие свидетельствуют о том, что коучинг эффективный и действенный метод по формированию кадрового потенциала.

Таблица 2 — Распределение ответов экспертов

№	Ф.И.О.	Проф. 5/5	Интел. 5/5	Личн. 5/5	Комм. 5/5	Кадровый потенциал 20/20
1	Виктор Николаевич С.	2/5	4/5	3/5	5/5	14/20
2	Александр Михайлович Б.	2/5	2/5	3/5	4/5	11/20
3	Александр Григорьевич М.	4/5	3/5	3/5	2/5	12/20
4	Андрей Александрович Б.	5/5	3/5	4/5	3/5	15/20
5	Евгений Владимирович Л.	4/5	5/5	4/5	4/5	17/20
Среднее значение		3,4/5	3,4/5	3,4/5	3,6/5	13,8/20

Индуктивный анализ каждого эксперта позволяет выяснить степень сформированности компетентностей кадрового потенциала всей организации. Степень сформированности той или иной компетентности будет складываться из сформированности каждого качества, которое входит в данную компетентность, а для подтверждения или опровержения общей гипотезы будет дана количественная характеристика соответствия или

несоответствия (см. табл. 2).

Виктор Николаевич С. характеризуется недостаточной степенью сформированности профессиональной компетентности (обладает высокой степенью сформированности меньшинства (2 из 5) анализируемых качеств). Объясняется это демократическим стилем руководства и совмещением одновременно ролей формального руководителя и неформального лидера. В тех ситуациях, когда нормативно-правовыми актами предусматривается применение формальных негативных санкций, самолично заменяет их применение на психологическое воздействие.

Это может трактоваться и как высокая степень сформированности личностных компетентностей и как низкая степень сформированности профессиональных. Но отличие присутствует: если по отношению к профессиональным качествам это трактуется как пренебрежение своими должностными обязанностями и замена их на неформальное воздействие в тех ситуациях, в которых это не предусмотрено, то по отношению к личностным характеристикам управляющий сам волен выбирать как воздействовать в тех ситуациях, где это строго не регламентировано.

Обладает высокой степенью сформированности интеллектуальной компетентности (высокая степень сформированности большинства (4 из 5) анализируемых качеств). Интеллектуальная компетентность представляет собой внутренние психологические структуры самой личности управляющего, которые интериоризированы и направлены внутрь себя, а не на взаимодействие с окружением. Характеризуется высокой степенью самостоятельности, самоорганизованности и самоконтроля, высочайшая скорость принятия решений и реализации практических задач среди всех опрошенных управляющих без потери эффективности принимаемых решений.

Высокая степень сформированности личностной компетентности (высокая степень сформированности большинства (3 из 5) анализируемых качеств). Личностная компетентность основывается на внутренних ресурсах

личности и выражается в виде внешних проявлений по отношению к окружению как индивидуальности руководителя. Личная организованность на высочайшем уровне, но недостаточная степень организованности выражается по отношению к персоналу и является не неумением наладить данный процесс, а нежеланием это делать: который «...не умеет заниматься самоконтролем, а я не имею желания его контролировать». Старается привить персоналу те же самые качества, которыми обладает сам: самосознание, ответственность и самоконтроль. Проявляет себя как эффективный и ответственный менеджер, стремящийся качественно выполнять свою работу, а не выполнять необходимый, формальный минимум.

Высочайшая степень сформированности коммуникативной компетентности (обладание всеми (5 из 5) анализируемыми качествами). Коммуникативная компетентность — это навыки и умения, необходимые для осуществления успешного процесса взаимодействия и решения коммуникативных задач, полностью направлена на внешнюю среду. Сильная склонность к эмпатии (переживание во всех сферах: от рабочих до личных), дипломатичность в вынесении решения, высокая стрессоустойчивость и умение прибегать к неформальным способам влияния, где это разрешено и не идет вразрез с формально зафиксированными обязанностями. Адаптируется под конкретную отдельно взятую ситуацию, анализируя ее.

Таким образом, Виктор Николаевич С. обладает высокой степенью сформированности кадрового потенциала по совокупности сформированности большинства анализируемых компетентностей (3 из 4).

Александр Михайлович Б. Характеризуется недостаточной степенью сформированности профессиональной компетентности (обладает высокой степенью сформированности меньшинства (2 из 5) анализируемых качеств). Объясняется это ориентацией на неформальные способы воздействия и желания скорее быть авторитетом для своих сотрудников, нежели начальником.

Обладает недостаточной степенью сформированности интеллектуальной компетентности (2 из 5 анализируемых качеств). Единственный из управляющих, кто не полностью уверен в себе на данной должности, но оценивает собственную деятельность как успешную, не использует механизм рефлексии для анализа собственных ошибок. Быстро принимает решения, но для его деятельности в редких случаях характерен паралич анализа.

Высокая степень сформированности личностной компетентности (3 из 5 анализируемых качеств). Низкая степень организованности в силу личных проблем из-за чего управляющий сам не успевал ставить задачи, а сотрудники не исполняли поручения вовремя, либо не исполняли вообще. Всегда эффективно, качественно и ответственно выполняет обязанности, но не всегда принимает решения, которые бы учитывали интересы сотрудников или клиентов. Организационные цели превыше. Анализирует себя как личность и управляющего.

Высокая степень сформированности коммуникативной компетентности (4 из 5 анализируемых качеств). Сильная склонность к эмпатии, недостаточная сформированность дипломатических качеств, которые выражаются во взаимодействии с руководством, нежели с сотрудниками или клиентами, высокая стрессоустойчивость, средняя степень влияния на сотрудников и высокая ситуативная адаптивность).

Общий вывод по управляющему: Александр Михайлович Б. обладает средней степенью сформированности кадрового потенциала по совокупности сформированности входящих в него компетентностей (2 из 4).

Александр Григорьевич М. Высокая степень сформированности профессиональной компетентности (4 из 5 анализируемых качеств). Знание нормативно-правовых актов, следование им в своей рабочей деятельности, отсутствие случаев превышения и злоупотребления своими должностными полномочиями. Неисполнение полномочий в силу различных факторов: влияния руководства или сотрудников. Высокая степень сформированности

интеллектуальной компетентности (3 из 5 анализируемых качеств). Полностью уверен в себе как в управляющем, считает, что хорошо справляется со своей должностью в силу обладания необходимыми навыками, но не использует механизм рефлексии и бывали случаи паралича анализа.

Обладает высокой степенью сформированности личностной компетентности (3 из 5 анализируемых качеств). Для управляющего характерна организованность, он утверждает, что в его практике не было случаев, когда он или подчиненные не успевали выполнить все запланированное. Эффективно, качественно и ответственно выполняет свои обязанности, но акцентирует внимание на прибыли, целях и задачах самой организации, а не нуждах сотрудников или клиентов. Не всегда учитывает интересы людей и не использует механизмы саморазвития.

Характеризуется низкой степенью сформированности коммуникативной компетентности (2 из 5 анализируемых качеств). Не склонен к эмпатии, считая это лишним на работе. Обладает средней стрессоустойчивостью и срывается на людей, не прибегает к неформальным методам воздействия, обладает умением ситуативной адаптивности.

Общий вывод по управляющему: Александр Григорьевич М. обладает высокой степенью сформированности кадрового потенциала по совокупности сформированных входящих в него компетентностей (3 из 4). Но для него характерен авторитарный и бюрократический стиль руководства. Дипломатичность и взаимодействие с сотрудниками и клиентами рассматривает, исходя из преувеличения собственной прибыли и обогащения организации.

Андрей Александрович Б. характеризуется высочайшей степенью сформированности профессиональной компетентности (5 из 5 анализируемых качеств). В своей деятельности в полной мере руководствуется нормативно-правовыми актами, случаев превышения, злоупотребления или невыполнения должностных полномочий не было.

Высокая степень сформированности интеллектуальной компетентности (3 из 5 анализируемых качеств). Полностью уверен в себе как в управляющем, оценивает собственную деятельность как успешную, занимается саморазвитием и самоанализом, но жертвует скоростью принятия решений ради их качества и в его непосредственной деятельности случался паралич анализа.

Обладает высокой степенью сформированности личностной компетентности (4 из 5 анализируемых качеств). Всегда организует процесс таким образом, чтобы успевать выполнять все запланированные задачи, эффективно и ответственно выполняет свои обязанности, использует механизмы саморазвития, но не всегда учитывает интересы сотрудников или клиентов, считает прибыль и выгоду для организации важнее.

Высокая степень сформированности коммуникативной компетентности (3 из 5 анализируемых качеств). Не проявляет эмпатию, но старается всегда уговорить сотрудников и повлиять на их решения, обладает высокой стрессоустойчивостью, влияют на сотрудников только формальными методами, всегда адаптируется по ситуации. Данный управляющий примечателен тем, что так же, как и Александр Григорьевич М. ставит интересы организации выше интересов клиентов и сотрудников.

Итак, Андрей Александрович Б. обладает высокой степенью сформированности кадрового потенциала по совокупности сформированных входящих в него компетентностей (4 из 4). Для него также характерен авторитаризм и бюрократия, опора на формальные обязанности и исключение личностно-психологического фактора при взаимодействии с подчиненными и клиентами. В выполнении своих обязанностей опирается на административное управление, стимулирует и наказывает персонал материальными способами, формально зафиксированными в Уставе организации. Дипломатичность и эффективное выполнение своих обязанностей выступают ценными качествами, ибо ведут организацию к обогащению и не являются ценными сами по себе.

Евгений Владимирович Л. Характеризуется высокой степенью сформированности профессиональной компетентности (4 из 5 качеств). Всегда руководствуется нормативно-правовыми актами в повседневной деятельности, не было случаев превышения должностных полномочий и злоупотребления ими. Но случалось неисполнение своих обязанностей в силу рабочих факторов.

Обладает высочайшей степенью сформированности интеллектуальной компетентности (5 из 5 качеств). Уверен в себе как в управляющем, но склонен к саморазвитию, поэтому перенимает успешный опыт у других управляющих, считает себя успешным и хорошим управляющим, использует механизм рефлексии для анализа собственных ошибок, всегда быстро и обдуманно принимает решения, в непосредственной рабочей деятельности никогда не было случаев паралича анализа.

Высокая степень сформированности личностной компетентности (4 из 5 качеств). Всегда стремится эффективно, качественно и ответственно справляться с обязанностями, принимает решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов, постоянно развивает себя как личность и единственный, кто ставит сам себе профессиональные задачи при отсутствии таковых от руководства, но бывали случаи невыполнения всех запланированных задач в силу влияния трех факторов: либо вмешательство руководства, либо собственная вина, либо упущение сотрудников.

Высокая степень сформированности коммуникативной компетентности (4 из 5 анализируемых качеств). Склонен к эмпатии, но не ко всем сотрудникам или клиентам, склонен к дипломатичности, старается учитывать интересы каждого, обладает высокой стрессоустойчивостью, умеет влиять на сотрудников неформальными методами, а не только приказами, но не адаптируется под ситуацию, считает это не нужным, отстраняет ее от видения общего дела.

Общий вывод по управляющему: Евгений Владимирович Л. обладает высокой степенью сформированности кадрового потенциала по



совокупности сформированных входящих в него компетентностей (4 из 4).

Общая гипотеза о том, что организация характеризуется низкой степенью сформированности кадрового потенциала управляющих опровергнута: в ходе исследования было доказано, что большинство управляющих обладают высокой степенью сформированности компетентностей кадрового потенциала, а меньшинство обладает средней степенью сформированности.

Организация характеризуется высокой степенью сформированности компетентностей (3,4—3,6 сформированных качеств из 5, входящих в каждую компетентность) и всего кадрового потенциала управляющих (13,8 из 20 качеств), который представляет собой совокупность входящих в него компетентностей. Все эксперты считают эффективными методы, которые применяет организация по формированию кадрового потенциала, но они являются неизменными и одинаковыми вне зависимости от конкретных обстоятельств и управляющих, а управляющие различаются по типу руководства, организационному поведению и характеру взаимодействия с сотрудниками и клиентами, что свидетельствует о ведущей роли внутренних, личностно-психологических факторов при формировании и реализации кадрового потенциала.

Таким образом, для исследования кадрового потенциала ДНС использовалась идеальная аналитическая модель, в рамках которой раскрывались качества, входящие в состав каждой компетентности, совокупность которых и образует весь кадровый потенциал. В ходе исследования было выяснено, что большинство экспертов обладает высокой степенью сформированности кадрового потенциала, а меньшинство обладает средней степенью сформированности, в результате чего была опровергнута общая гипотеза о том, что в организации низкая степень сформированности кадрового потенциала.

Кадровые процессы с позиций системного анализа представляют собой социальную систему, функционирующую с учетом взаимосвязей отдельных

структурных частей организации с небольшой численностью персонала, линейной структурой управления и жестким соблюдением принципа единоначалия и централизма. Линейный персонал подчиняется непосредственно управляющему, что вызывает профессиональную и эмоциональную перегрузку, создает потенциальные условия для злоупотребления властью.

Рассматривая социальные механизмы и специфику воздействия на формирование управленцев в ДНС, необходимо отметить, что под механизмом регулирования следует понимать комплекс мер и методов нормативно-правового, экономического, информационного, организационного обеспечения регулирования кадровых процессов. Совершенствование данного механизма способствует эффективности функционирования системы по формированию кадрового потенциала управленцев.

## Заключение

Кадровый потенциал представляет собой совокупность: профессиональных, интеллектуальных, личностных и коммуникативных компетентностей, которые необходимы управляющему для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и взаимодействия с внутренним и внешним окружением. Формирование кадрового потенциала представляет собой управляемый процесс, на который необходимо влиять и в ходе которого происходит становление профессионала. Формирование происходит двумя способами: внутренним и внешним. В ходе первого — управляющий самостоятельно формирует необходимые в работе компетенции в процессе самоанализа и саморазвития, используя внутренние структуры собственного сознания и личности для осознания того, какие качества необходимо сформировать, а какие развить для того, чтобы эффективно выполнять рабочую деятельность. В ходе второго — компетенции формируются под влиянием тех методов, факторов и способов, которые применяет организация и которые формально зафиксированы в Уставе организации.

Для современного подхода к пониманию кадрового потенциала характерно внимание к личностному фактору управляющего и наличия у него лидерских качеств. Рассматривая современный подход к формированию кадрового потенциала управленца, следует отметить, что важное значение принимает личностный фактор лидерства менеджера. Регулярный менеджмент помогает организации эффективно вести свою деятельность в краткосрочной перспективе, а лидерство позволяет организации принимать доминирующие позиции на рынке в долгосрочной перспективе, позволяет выдерживать кризисную ситуацию. Среди эффективных внешних механизмов по формированию компетентностей выступают: катализация (добавление новых задач, которые необходимо выполнять самостоятельно по мере формирования у управляющего компетентностей или продвижении по

карьерной лестнице) и использование при обучении управляющих преемственности программ обучения. Эффективность катализации выражается в том, что данный метод погружает управляющего в новые условия, с которыми он не сталкивался раньше, в рамках которых необходимо решать новые задачи, в результате происходит формирование нового способа мышления.

Структура филиала анализируемой организации «ДНС» имеет линейный характер, соблюдаются строгие принципы единоначалия и централизма. Все сотрудники сервисного центра непосредственно подчиняются только управляющему, не имея между собой вертикальных связей, а только горизонтальные, а коллектив магазина имеет характер однозначной вертикальной связи, при которой каждый нижестоящий работник непосредственно подчиняется одному вышестоящему и управляющему.

Особенность организации требует высокой степени сформированности компетентностей управляющего, ибо он несет личную ответственность за все решения в организации. В организации применяются два основных метода, применяемые организацией, для формирования кадрового потенциала: наставничество и коучинг. Первый представляет собой способ адаптации сотрудника к профессиональным и социальным условиям в рамках организации при помощи ментора. Второй подразумевает под собой привлечение профессионального коуча для того, чтобы обучить компетенциям, которые могут быть направлены как непосредственно на индивидуальность индивида, так и на сплочение трудового коллектива как группы, создание из него дееспособной и эффективной команды.

Организация (по результатам опроса экспертов) характеризуется высокой степенью сформированности кадрового потенциала управляющих. В ходе анализа данных было выделено несколько типов управляющих, для каждого из которых характерна своя модель рабочего поведения: демократический, корпоративный и авторитарный (бюрократический). Для

каждого из данных типов характерна разная степень сформированности разных компетентностей: демократический тип опирается на интеллектуальные, коммуникативные и личностные компетентности, является неформальным лидером и авторитетом для своих подчиненных, в своей крайней форме превышает должностные полномочия в силу желания смягчения последствий для персонала; корпоративный проявляет наивысшую степень лояльности к организации и желает оправдать ожидания вышестоящего руководства, ставит цели и потребности организации выше потребностей сотрудников и клиентов; авторитарный (бюрократический) опирается на профессиональную компетентность, отличается использованием только формальных способов воздействия на персонал, неукоснительно соблюдает все положения нормативно-правовых актов, социальное взаимодействие с клиентами и сотрудниками рассматривает как способ собственного обогащения и обогащения организации.

На формирование кадрового потенциала влияют внешние и внутренние факторы: к внешним, относятся экономические, социально-демографические, социокультурные процессы в стране и Приморском крае, особенности системы государственного управления, подготовки и переподготовки специалистов. Среди внутренних факторов можно выделить государственную кадровую политику в сфере привлечения, отбора и расстановки кадров, формирования и развития кадрового резерва, непрерывного профессионального образования, оценки и мотивации персонала, духовно-нравственные и культурные ценности управленцев, сочетание их интересов с интересами и потребностями развития общества и предприятия. Можно говорить о соответствии кадрового потенциала принципу социальной и профессиональной востребованности, совокупным набором возможностей, обеспечивающих его, как субъекта управления, ориентацией к сохранению и развитию социально-профессионального потенциала каждого управленца.

В качестве основного инструмента для реализации стратегии

формирования кадрового потенциала, как базового элемента социальной организации, необходимо совершенствовать имеющиеся и разработать, и внедрить в управление инновационные социальные технологии. В условиях переориентации управленческих процессов на результативность, современному управленцу помимо знаний в области управления и теории принятия решений, конфликтологии и социального прогнозирования, необходимо овладеть множеством личностных и профессиональных компетенций.

Проведенный анализ позволяет рекомендовать:

1. Разработать единую систему требований к компетентностям и квалификации для каждой из профессионально-функциональной группы управленцев, внедрить тестирование и собеседование управляющих для выявления сформированности качеств, необходимых для эффективного социального управления в организации;

2. Изменить систему коучинга и использовать частные, а не общие тренинги по отношению к каждому управляющему для формирования тех или иных компетенций;

3. Ввести систему тестирования и тренингов, направленных на формирование интеллектуальной компетентности, ибо в организации не существует внешних методов по формированию данной компетентности.

Тем самым, системный подход позволит управлять кадровым потенциалом на основе принципов целостности, структурности, иерархичности, деятельный — использовать механизмы активности, мотивации, саморазвития управленца.

На этапе реформирования системы управления, проблема формирования кадрового потенциала, отвечающего новым требованиям к профессиональным и личностным качествам, требует дальнейшей научной разработки подходов к ее решению.

## Список использованной литературы

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учеб. пособие / А.Н. Аверин. — М.: РАГС, 2010. — 124 с.
2. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014. — 251 с.
3. Арпентьева, М.Р. Переговоры в теории интерсубъективного управления // Онтология проектирования. — 2017. — № 1. — С. 102-114.
4. Бабудоржиева, Э.Д. Формирование коммуникативных и организаторских способностей менеджеров // Вестник БГУ. — 2015. — № 15. — С. 9-12.
5. Бакке, Д. Человек решающий / Д. Бакке. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.
6. Балина, Т.Н. Развитие коммуникативной компетентности студентов-гуманитариев // Вестник Таганрогского института управления и экономики. — 2016. — № 1. — С. 74-79.
7. Барнард, Ч. Теория баланса между побуждением и вкладом [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Центр юридических отношений. — Режим доступа: [http://lawbooks.news/sotsiologiya\\_910\\_912/teoriya-balansa-mejdu-pobujdeniem-vkladom-40179.html](http://lawbooks.news/sotsiologiya_910_912/teoriya-balansa-mejdu-pobujdeniem-vkladom-40179.html)
8. Блохина, М.С. Инновационные компетенции в структуре требований к современным руководителям // Вестник ННГУ. — 2016. — № 2 (42). — С. 149-152.
9. Бородкина, Т. А. Лидерство как фактор личностного роста // Территория науки. — 2014. — № 5. — С. 92-98.
10. Бурдьё, П. Социология социального пространства / П. Бурдьё. — М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2007. — 288 с.

11. Васильев, А.П. Система профессиональных компетентностей руководителя // Научный вестник МГТУ ГА. — 2011. — № 167. — С. 39-42.
12. Вебер, М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии / М. Вебер. — М.: Высшая Школа Экономики, 2016. — 448 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. — 257 с.
14. Грабарник, А.М. Формирование профессиональной компетентности при подготовке менеджеров в сфере образования // Вестник науки ТГУ. — 2013. — № 3. — С. 74-77.
15. Грачев, В.М. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. — 2014. — № 5. — С. 96-105.
16. Данькова, Е.В. Оценка динамики кадровых процессов на государственной гражданской службе // Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. — 234 с.
17. Дырин, С.Н. Управление персоналом: от кадрового подхода к многоаспектному // Основы экономики, управления и права. — 2014. — № 9. — С. 117-120.
18. Жигарь, О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера // Вестник ЧелГУ. — 2013. — № 15. — С. 220-224.
19. Захаров, А.В. Роль лидера в период кризиса // Вестник молодежной науки. — 2017. — № 4. — С. 1-6.
20. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода / И.А. Зимняя. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2014. — 42 с.
21. Катунцова, В.В. Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности // Современная конкуренция. — 2016. — № 5 (59). — С. 54-74.



22. Ковалев, В.И. Инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе // Науковедение. — 2015. — № 6. — С. 1-14.
23. Колношенко, В.И. Проблема лидерства в современном менеджменте // Научные труды МГУ. — 2015. — № 1. — С. 84-95.
24. Кривошеев, В.В. Ситуативный подход в построении социально-управленческих экспертных систем // Вестник БФУ им. И. Канта. — 2014. — № 6. — С. 77-82.
25. Курилина, Е.В. К вопросу о сущностных характеристиках общей и управленческой компетентности будущего специалиста-менеджера: психолого-педагогический подход // Ученые записки Орловского государственного университета. — 2014. — № 1 (57). — С. 374-380.
26. Лукашенко, М.А. Профессиональные компетенции руководителя // Синергия ПРЕСС. — 2012. — № 2. — С. 96-105.
27. Магомедов, К.О. Современные российские организации: социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом. Монография / К.О. Магомедов, Т.А. Кононенко. — М.: Проспект, 2017. — 280 с.
28. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. — СПб.: Питер, 2011. — 352 с.
29. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. — М.: Хранитель, 2006. — 872 с.
30. Мечина, Е.В. Роль коммуникативной компетентности для современного менеджера // Вестник Университета. — 2013. — № 9. — С. 136-138.
31. Морозов, А.В. Психологические аспекты управленческой деятельности руководителей системы образования // Институт управления образованием РАО. — 2017. — № 3 (27). — С. 33-49.
32. Николенко, Н.Д. Природа компетенций менеджмента / Н.Д. Николенко. — СПб.: Питер, 2014. — 240 с.

33. Охременко, А.В. Тайм-менеджмент как инструмент принятия оперативных управленческих решений // Электронный вестник РСЭИ. — 2014. — № 4. — С. 351-358.
34. Парсонс, Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. — М.: Академический проект, 2000. — 880 с.
35. Петровская, Л.А. Диагностика и развитие компетентности в общении / Л.А. Петровская. — М.: Издательство Московского университета, 2015. — 104 с.
36. Пожарский, С.О. Особенности лидерского потенциала руководителя // Вестник КГПУ. — 2016. — № 2. — С. 226-230.
37. Понукалин, А.А. Социально-психологические качества инновационного потенциала личности руководителя // Известия Саратовского университета. — 2012. — № 4. — С. 86-89.
38. Сазонова, В.Н. Социально-психологические особенности, способствующие формированию успешной карьеры управляющих среднего звена // Вестник ВИЭСУ. — 2015. — № 3. — С. 273-277.
39. Самоукина, Н.В. Индивидуальное мотивирование сотрудников // VetPharma. — 2016. — № 1. — С. 16-23.
40. Скиннер, Б. Мотивационная теория подкрепления [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Энциклопедия для студентов-социологов. — Режим доступа: [https://studme.org/1766121712671/menedzhment/motivatsionnaya\\_teoriya\\_podkrepleniya](https://studme.org/1766121712671/menedzhment/motivatsionnaya_teoriya_podkrepleniya)
41. Сковородкина, И.З. Общая и профессиональная педагогика / И.З. Сковородкина. — А.: ИД САФУ, 2014. — 548 с.
42. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. Монография / В.А. Сулемов. — М.: Изд-во РАГС, 2006. — 344с.
43. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.

44. Терентьев, В.Б. Разработка многокритериальной шкалы отбора сотрудников // Вестник ПИЭФ. — 2017. — № 3. — С. 467-480.
45. Тимофеев, О.Н. Интеллект как индивидуальный сознательный опыт // Вестник КНИТУ. — 2013. — № 16. — С. 62-66.
46. Тубольцева, А.И. Вопросы организации труда на предприятии // Политика, экономика и инновации. — 2016. — № 4 (6). — С. 1-5.
47. Узунов, В.В. Ситуационный подход в формировании стиля управления руководителя // Символ науки. — 2016. — № 10-1. — С. 144-146.
48. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М.: Контроллинг, 1992. — 112 с.
49. Филина, Ф.Н. Всё о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения / Ф.Н. Филина. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007. — 304 с.
50. Фотина, Л.В. Кадровые процессы на государственной гражданской службе: проблемы, состояние, основные тенденции // Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. — 234 с.
51. Холопова, Л.А. Современный менеджер — конкурентоспособный менеджер // Концепт. — 2014. — № 5. — С. 1-6.
52. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Электронный ресурс] / Электронная публикация: Энциклопедия для студентов. — Режим доступа: <http://studopedia.org/4-162805.html>.
53. Якушев, М.В. Компетенции и компетентность: о целях и преимущественности современного образования // Ученые записки Орловского государственного университета. — 2013. — № 5 (55). — С. 301-306.

## Приложение А

### Программа социологического исследования по теме «Формирование кадрового потенциала управляющих дальневосточного филиала организации ООО «ДНС»

Методологический раздел программы:

Проблемная ситуация. Для обеспечения устойчивого развития экономики России, создания конкурентоспособной среды, повышения уровня инновационности — необходимо усовершенствование воздействия организации на ее сотрудников. Для этого необходимо выявить совокупность тех факторов и причин, под влиянием которых формируется кадровый потенциал управляющих. Растущие требования к компетентности менеджеров существенно превышают существующую компетентность реальных менеджеров. Возникает необходимость в высококвалифицированных специалистах, которые смогут решать на высоком профессиональном уровне стоящие перед ним задачи. Ход реализации социально-экономических преобразований в РФ, напрямую связан с уровнем профессионализма кадров всех отраслей материального и духовного производства, требует изменений в подходах к организации и функционированию системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров.

Очевидный кризис управленческой компетентности нередко сдерживает реализацию проектов и программ развития организаций, что является серьезным барьером на пути действительного развития системы управления в целом и конкретной организации в частности. Вследствие этого становится государственной проблемой необходимость в переосмыслении целей, содержания, организации и технологий формирования кадрового потенциала и профессиональной компетентности управляющих.

Проблема — недостаточная осведомленность о сущности кадрового потенциала и об особенностях его формирования у управляющих.

Степень изученности. К вопросу сущности специфики управления и проблемы оценки интеллектуального капитала и профессиональных компетенций управленцев обращались в своих научных работах такие классики социологии управления как: Ф. Тейлор «Принципы научного менеджмента»<sup>58</sup>; А. Файоль «Общее и промышленное управление»<sup>59</sup>; М. Вебер «Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии»<sup>60</sup>.

Среди современных научных работ, затрагивающих проблематику формирования кадрового потенциала и профессиональной компетентности менеджеров, определяющих путь решения управленческих задач при помощи развития кадрового потенциала и сбалансированного воздействия на условия внешней среды, выделяют следующих ученых: Н.Д. Николенко «Природа компетенций менеджмента»<sup>61</sup>; В.Р. Веснин «Управление персоналом: теория и практика»<sup>62</sup>; В.И. Андреев «Саморазвитие менеджера»<sup>63</sup>; Д. Бакке «Человек решающий»<sup>64</sup>.

Цель — охарактеризовать сущность кадрового потенциала и особенности его формирования.

Задачи:

1. Выявить степень сформированности начального уровня профессиональной компетентности у управляющих организации;
2. Выявить основные методы, применяемые в организации, под влиянием которых формируется кадровый потенциал управляющего;
3. Определить отношение управляющих к коучингу, как к внешнему методу формирования кадрового потенциала;
4. Выявить степень сформированности личностной компетентности у управляющих организации.

---

<sup>58</sup> Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.

<sup>59</sup> Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М.: Контроллинг, 1992. — 112 с.

<sup>60</sup> Вебер, М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии / М. Вебер. — М.: Высшая Школа Экономики, 2016 — 448 с.

<sup>61</sup> Николенко, Н.Д. Природа компетенций менеджмента / Н.Д. Николенко. — СПб.: Питер, 2013. — 240 с.

<sup>62</sup> Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. — 257 с.

<sup>63</sup> Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. — М.: Дело, 2014. — 251 с.

<sup>64</sup> Бакке, Д. Человек решающий / Д. Бакке. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

Объект — компетентности кадрового потенциала управляющих и методы по их формированию.

Предмет — оценка экспертами существующих методов формирования кадрового потенциала в организации и степени сформированности компетентностей.

Теоретическая интерпретация основных понятий:

- Управляющий — руководитель, администратор, директор, менеджер организации<sup>65</sup>.
- Профессиональная компетентность — это единство знаний, навыков и отношений в процессе профессиональной деятельности, определяемых требованиями должности, конкретной ситуации и бизнес-целями организации<sup>66</sup>.
- Интеллектуальная компетентность — это аналитические навыки в сочетании с умением рационально мыслить в категориях комплексных взаимосвязей, а также совокупность механизмов восприятия личности<sup>67</sup>.
- Личностная компетентность — это факторы, которые определяют внутренние ресурсы и внешние проявления личности в качестве индивидуальности руководителя<sup>68</sup>.
- Коммуникативная компетентность — это навыки и умения, необходимые для того, чтобы эффективно взаимодействовать в процессе общения, адекватно решать коммуникативные задачи<sup>69</sup>.
- Наставничество — это одна из форм работы с молодыми специалистами, направленная на их успешную адаптацию в организации<sup>70</sup>.
- Коучинг — это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а

<sup>65</sup> Кравченко С.А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь / С.А. Кравченко. — М.: АСТ, 2004. — С. 211

<sup>66</sup> Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода / И.А. Зимняя. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2014. — С. 155

<sup>67</sup> Смирнов, С.В. Развитие психологической готовности молодых специалистов к инновационной деятельности / С.В. Смирнов. — 2011. — № 1. — С. 99

<sup>68</sup> Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании / В.И. Байденко. — 2004. — № 11. — С. 10

<sup>69</sup> Балина, Т.Н. Развитие коммуникативной компетентности студентов-гуманитариев / Т.Н. Балина. — 2016. — № 1. — С. 74

<sup>70</sup> Социология труда. Теоретико-прикладной словарь / Отв. ред. В.А. Ядов. — СПб.: Наука, 2006. — С. 156

также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала<sup>71</sup>.

Таблица А.1 — Эмпирическая интерпретация основных понятий

Понятие	Индикатор
Управляющий	Пол
	Возраст
	Образование
	Стаж работы
	Должность
Профессиональная компетентность	Знания нормативно-правовых актов
	Практическое применение знаний
	Превышение должностных полномочий
	Злоупотребление должностными полномочиями
Интеллектуальная компетентность	Неисполнение должностных полномочий
	Уверенность в себе
	Самооценка
	Рефлексия
Личностная компетентность	Принятие решений
	Организованность
	Самоконтроль
	Ответственность
Коммуникативная компетентность	Саморазвитие
	Эмпатия
	Дипломатичность
	Стрессоустойчивость
	Умение влиять на сотрудников
Наставничество	Ситуативная адаптивность
	Сопровождение
	Катализация
Коучинг	Демонстрация
	Стимулирование сотрудников к профессиональному росту
	Стимулирование сотрудников к личностному росту
	Развитие лидерских качеств у сотрудников

Гипотеза (общая): организация характеризуется низкой степенью сформированности кадрового потенциала у управляющих.

Дополнительные гипотезы:

<sup>71</sup> Парслоу, Э. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу. — СПб.: Питер, 2003. — С. 14

1. Управляющие характеризуются высокой степенью сформированности начального уровня профессиональной компетентности;
2. Среди методов, применяемых в организации, под влиянием которых формируются компетентности кадрового потенциала управляющего, выделяются наставничество и коучинг;
3. Управляющие считают коучинг эффективным и действенным методом;
4. Управляющие характеризуются низкой степенью сформированности личностной компетентности.

Методический раздел программы:

Стратегический план исследования: описательный. Описательный (дескриптивный) вариант исследования возможен, когда знания объекта достаточно для выдвижения описательных гипотез. Цель плана — строгое систематическое описание качественно-количественных особенностей социальных структур, процессов и явлений. Главное отличие описательного плана в том, что все элементы, подлежащие описанию, заранее определены в классификационных и структурных гипотезах.

Метод сбора информации: полужформализованное интервью (вид: интервью с экспертами). Полужформализованное интервью представляет беседу по разработанной программе, включающей в себя последовательность и конструкцию вопросов, однако предполагается то, что в ходе беседы интервьюер может задавать дополнительные вопросы, не включенные в план. В ходе исследования задействованы эксперты, являющиеся управляющими дальневосточного филиала организации «ДНС».

Генеральная совокупность: управляющие дальневосточного филиала организации «ДНС».

Метод отбора экспертов: метод доступных случаев.

Критерии отбора экспертов:

1. Принадлежность к организации;



2. Объективность (незаинтересованность эксперта в искусственном влиянии на результаты интервью);

3. Профессионализм.

Методы обработки данных: транскрибирование результатов интервью, метод группировок, типологизация и дискурс-анализ.

Транскрибирование — перевод устной речи в текст. Метод группировок заключается в том, что обследуемая совокупность расчленяется на однородные группы (т.е. отдельные единицы которых обладают общим для всех признаком). При группировке по качественным признакам должна быть предусмотрена возможность отнесения каждой из единиц анализа к одной из выделенных градаций. Типологизацией обозначают обобщение признаков социальных явлений на основе идеальной теоретической модели и по теоретически обоснованным критериям. Дискурс-анализ представляет собой лингвистический анализ интерпретации полученных данных как продуктов речевой деятельности.

## Приложение Б

### Инструментарий

Таблица Б.1 — Социально-демографическая характеристика

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Должность	Ф.И.О.

#### **Блок 1. Профессиональная компетентность**

1. Как бы Вы охарактеризовали свои знания нормативно-правовых актов организации, в которых содержится информация о Ваших непосредственных должностных обязанностях?

2. В какой мере Вы руководствуетесь нормативно-правовыми актами организации, реализуя Ваши прямые должностные обязанности?

3. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы превышали свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

4. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы злоупотребляли своими прямыми должностными полномочиями?

5. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы не исполняли свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

#### **Блок 2. Интеллектуальная компетентность**

1. Насколько Вы уверены в себе, как в управляющем данной организации?

2. Как Вы оцениваете собственную деятельность в качестве управляющего?

3. Используете ли Вы механизм рефлексии? (анализ и оценка собственных действий в прошлом)

4. Как бы Вы охарактеризовали собственную скорость принятия решений по реализации практических задач?

5. Случался ли у Вас в Вашей непосредственной деятельности «паралич анализа»? (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов)

### **Блок 3. Личностная компетентность**

1. Бывали ли в Вашей рабочей практике случаи, когда Вы организовывали рабочий процесс таким образом, что Вы и/или Ваши подчиненные не успевали выполнить все запланированные задачи?

2. Всегда ли Вы стремитесь эффективно и качественно справиться со своими обязанностями, а не просто выполнить требуемый минимум?

3. Всегда ли Вы ответственно выполняете собственные обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам?

4. Всегда ли Вы принимаете решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов?

5. Используете ли вы механизмы саморазвития?

- формирование умений и качеств, которых сейчас нет, но которые необходимы;

- развитие имеющихся умений и качеств, которые необходимо усилить;

- устранение недостатков и ограничений.

### **Блок 4. Коммуникативная компетентность.**

1. Склонны ли Вы к эмпатии (чувственному сопереживанию) по отношению к сотрудникам или клиентам?

2. Являетесь ли Вы дипломатичным управляющим, умеющим находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам?

3. Как Вы оцениваете собственную стрессоустойчивость и в чем она проявляется?

4. Насколько Вы умеете влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам взаимодействия

5. Как Вы оцениваете собственное умение ситуативной адаптивности? (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с подчиненными и клиентами)

## **Блок 5. Методы, применяемые организацией по формированию компетентностей.**

1. Применяется ли в Вашей организации наставничество?

2. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

- Сопровождение (ментор выполняет учебные задачи вместе с учеником)

- Каталиизация (ментор погружает ученика в непривычные условия, провоцируя новый способ мышления)

- Демонстрация (ментор объясняет непонятное собственным примером, показывая собственные умения)

3. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

4. Применяется ли в Вашей организации коучинг?

5. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

- Стимулирование сотрудников к профессиональному росту

- Стимулирование сотрудников к личностному росту

- Развитие лидерских качеств у сотрудников

6. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

## Приложение В

### Результаты исследования

Таблица В.1 — Социально-демографическая характеристика

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Должность	Ф.И.О.
1	М	29	Высшее	6 лет	Управляющий сервисным центром	Виктор Николаевич С.

#### **Блок 1. Профессиональная компетентность**

1. Как бы Вы охарактеризовали свои знания нормативно-правовых актов организации, в которых содержится информация о Ваших непосредственных должностных обязанностях?

**Полное знание своих обязанностей и должностных инструкций линейного персонала, чтобы с ними взаимодействовать.**

2. В какой мере Вы руководствуетесь нормативно-правовыми актами организации, реализуя Ваши прямые должностные обязанности?

**Стараюсь избегать маразмов в работе. Не прибегаю к ним, полагаюсь только на случай крайней необходимости.**

3. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы превышали свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Да, потому что так старался повлиять на людей, избегая нормативно-правовых актов, от которых им будет еще хуже.**

4. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы злоупотребляли своими прямыми должностными полномочиями?

**Нет, не было.**

5. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы не исполняли свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Да, концентрировался на собственных задачах. Считал важнее выполнение собственных задач.**

## **Блок 2. Интеллектуальная компетентность**

1. Насколько Вы уверены в себе, как в управляющем данной организации?

**Полностью уверен, потому что сам набрал персонал, таких людей, которых хочу видеть.**

2. Как Вы оцениваете собственную деятельность в качестве управляющего?

**Не задумываюсь об этом, не смотрю на себя со стороны.**

3. Используете ли Вы механизм рефлексии? (анализ и оценка собственных действий в прошлом)

**Да, использую. Достаточно редко, стараюсь не ошибаться. Проявляется в работе над ошибками. При обратной связи от сотрудника всегда задумываюсь, слушаю людей и анализирую.**

4. Как бы Вы охарактеризовали собственную скорость принятия решений по реализации практических задач?

**Моментальная, на все готов ответ.**

5. Случался ли у Вас в Вашей непосредственной деятельности «паралич анализа»? (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов)

**Нет, никогда не было такого.**

## **Блок 3. Личностная компетентность**

1. Бывали ли в Вашей рабочей практике случаи, когда Вы организовывали рабочий процесс таким образом, что Вы и/или Ваши подчиненные не успевали выполнить все запланированные задачи?

**Да, бывали. Достаточно редко. Связано с неумением персонала заниматься самоконтролем и мое нежелание их контролировать. Человек должен быть в меру ответственным и обладать самоконтролем. Которых же нужно контролировать, я не вижу на своей работе.**

2. Всегда ли Вы стремитесь эффективно и качественно справиться со своими обязанностями, а не просто выполнить требуемый минимум?

**Да, всегда.**

3. Всегда ли Вы ответственно выполняете собственные обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да.**

4. Всегда ли Вы принимаете решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов?

**Да, всегда.**

5. Используете ли вы механизмы саморазвития?

**Возможно, развиваюсь. Осознанно — нет.**

#### **Блок 4. Коммуникативная компетентность.**

1. Склонны ли Вы к эмпатии (чувственному сопереживанию) по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Да, склонен. Переживаю людям во всех сферах от успехов на работе до личной жизни.**

2. Являетесь ли Вы дипломатичным управляющим, умеющим находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да, являюсь. Я выслушиваю полностью стороны и принимаю оптимальное решение, которое устроит всех.**

3. Как Вы оцениваете собственную стрессоустойчивость и в чем она проявляется?

**Хорошая. Сам делюсь с сотрудниками личными переживаниями.**

4. Насколько Вы умеете влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам взаимодействия?

**Максимально. Индивидуальный подход к каждому сотруднику.**

5. Как Вы оцениваете собственное умение ситуативной адаптивности? (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с подчиненными и клиентами)

**Всегда выслушиваю все стороны и делаю анализ конкретной**

ситуации. На выходе у меня всегда есть ответ или решение.

**Блок 5. Методы, применяемые организацией по формированию компетентностей.**

1. Применяется ли в Вашей организации наставничество?

**Да.**

2. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

**Катализация (ментор погружает ученика в непривычные условия, провоцируя новый способ мышления)**

3. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Да, помог полностью. Самый действенный метод.**

4. Применяется ли в Вашей организации коучинг?

**Да.**

5. В каком из перечисленных видов он применяется и в чем конкретно выражается?

**- Стимулирование сотрудников к профессиональному росту.**

**Тренинги. Образование команды внутри коллектива.**

**- Стимулирование сотрудников к личностному росту. Тренинги для взаимодействия с поколением-Y, корпоративные занятия.**

**Образование команды внутри коллектива.**

6. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Частично, но не полностью. Взял только то, что считаю нужным.**

Таблица В.2 — Социально-демографическая характеристика

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Должность	Ф.И.О.
2	М	27	Высшее	4 года	Управляющий сервисным центром	Александр Михайлович Б.



## **Блок 1. Профессиональная компетентность**

1. Как бы Вы охарактеризовали свои знания нормативно-правовых актов организации, в которых содержится информация о Ваших непосредственных должностных обязанностях?

**Хорошие знания.**

2. В какой мере Вы руководствуетесь нормативно-правовыми актами организации, реализуя Ваши прямые должностные обязанности?

**Руководствуюсь большую часть времени, но стараюсь все решить по-человечески.**

3. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы превышали свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Да, бывали. Потому что персонал не осознавал за собой вину за содеянное, поэтому приходилось прибегать.**

4. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы злоупотребляли своими прямыми должностными полномочиями?

**Нет, не было.**

5. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы не исполняли свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Да, были. В силу личностных причин.**

## **Блок 2. Интеллектуальная компетентность**

1. Насколько Вы уверены в себе, как в управляющем данной организации?

**Не полностью уверен, есть с кем сравнивать, к кому стремиться.**

2. Как Вы оцениваете собственную деятельность в качестве управляющего?

**Успешно справляюсь, потому что считаю, что могу достичь большего в этой организации.**

3. Используете ли Вы механизм рефлексии? (анализ и оценка собственных действий в прошлом)

**Не задумывался об этом.**

4. Как бы Вы охарактеризовали собственную скорость принятия решений по реализации практических задач?

**Достаточно быстро, но основываюсь на некоторых внешних факторах: влияние извне, влияние непосредственного территориального руководителя.**

5. Случался ли у Вас в Вашей непосредственной деятельности «паралич анализа»? (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов)

**Да, в редких случаях в силу того, что некоторые сотрудники “непробиваемы”, давят на принятие решений. Когда мои интересы сталкиваются с интересами сотрудников.**

### **Блок 3. Личностная компетентность**

1. Бывали ли в Вашей рабочей практике случаи, когда Вы организовывали рабочий процесс таким образом, что Вы и/или Ваши подчиненные не успевали выполнить все запланированные задачи?

**Да, достаточно редко, в силу личных проблем не всегда успеваю поставить задачи. Сотрудники пользуются и не исполняют, не исполняют вовремя.**

2. Всегда ли Вы стремитесь эффективно и качественно справиться со своими обязанностями, а не просто выполнить требуемый минимум?

**Да, всегда.**

3. Всегда ли Вы ответственно выполняете собственные обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да, стараюсь по максимуму угодить всем.**

4. Всегда ли Вы принимаете решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов?

**Стараюсь, но при принятии таких решений, думаю о конечной цели для организации.**

5. Используете ли вы механизмы саморазвития?

**Да, использую. Читаю развивающие книги, как личность. На работе**

**стараюсь уделять внимание анализу своего взаимодействия с подчиненными.**

#### **Блок 4. Коммуникативная компетентность.**

1. Склонны ли Вы к эмпатии (чувственному сопереживанию) по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Да, но в рамках разумного. Помогаю сотрудникам в тяжелых ситуациях, пытаюсь решить за них конфликтную ситуацию, их проблему.**

2. Являетесь ли Вы дипломатичным управляющим, умеющим находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да. Хорошо взаимодействую с непосредственным руководством. Передаю основную мысль своего руководителя до своих подчиненных.**

3. Как Вы оцениваете собственную стрессоустойчивость и в чем она проявляется?

**Хорошая, игнорирую все негативные моменты. Отвлекаюсь, после работы не думаю о работе.**

4. Насколько Вы умеете влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам взаимодействия?

**На тех, кого непосредственно принимал — умею. На тех, кто работал на филиале до моего прихода — тяжело, проблематично.**

5. Как Вы оцениваете собственное умение ситуативной адаптивности? (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с подчиненными и клиентами)

**Очень хорошая. Умею подстраиваться под сложившуюся ситуацию.**

**Блок 5. Методы, применяемые организацией по формированию компетентностей.**

1. Применяется ли в Вашей организации наставничество?

**Не применялось.**

2. Применяется ли в Вашей организации коучинг?

**Да.**

3. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

- **Стимулирование сотрудников к профессиональному росту.**

**Тренинги.**

- **Развитие лидерских качеств у сотрудников. Тренинги.**

4. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Да, помогли. Стал пользоваться теми инструментами, которые мне дали: планирование, многозадачность, дисперсия, научился делегировать задачи, научился контролировать персонал, влиять на принятие их решений.**

Таблица В.3 — Социально-демографическая характеристика

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Должность	Ф.И.О.
3	М	28	Высшее	6 лет	Управляющий магазином	Александр Григорьевич Б.

### **Блок 1. Профессиональная компетентность**

1. Как бы Вы охарактеризовали свои знания нормативно-правовых актов организации, в которых содержится информация о Ваших непосредственных должностных обязанностях?

**Достаточные.**

2. В какой мере Вы руководствуетесь нормативно-правовыми актами организации, реализуя Ваши прямые должностные обязанности?

**Полностью руководствуюсь.**

3. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы превышали свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Не припомню таких.**

4. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы злоупотребляли своими прямыми должностными полномочиями?

**Не было.**

5. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы не исполняли свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Были отдельные случаи. Мешали какие-либо люди: руководство, сотрудники.**

## **Блок 2. Интеллектуальная компетентность**

1. Насколько Вы уверены в себе, как в управляющем данной организации?

**Полностью уверен. Потому что считаю себя настоящим управляющим.**

2. Как Вы оцениваете собственную деятельность в качестве управляющего?

**Хорошо справляюсь со своей должностью. Потому что у меня есть необходимые навыки для достижения цели, выполнения поставленных задач.**

3. Используете ли Вы механизм рефлексии? (анализ и оценка собственных действий в прошлом)

**Не задумывался об этом, если и использую, то только на уровне подсознания.**

4. Как бы Вы охарактеризовали собственную скорость принятия решений по реализации практических задач?

**Быстро решаю все вопросы в вверенном мне подразделении.**

5. Случался ли у Вас в Вашей непосредственной деятельности «паралич анализа»? (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов)

**Случается, если только давит руководство.**

## **Блок 3. Личностная компетентность**

1. Бывали ли в Вашей рабочей практике случаи, когда Вы организовывали рабочий процесс таким образом, что Вы и/или Ваши подчиненные не успевали выполнить все запланированные задачи?

**Не припомню такого.**

2. Всегда ли Вы стремитесь эффективно и качественно справиться со своими обязанностями, а не просто выполнить требуемый минимум?

**Да, конечно, от этого зависит моя зарплата.**

3. Всегда ли Вы ответственно выполняете собственные обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да, стараюсь выжать по максимуму.**

4. Всегда ли Вы принимаете решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов?

**Нет, не всегда.**

5. Используете ли вы механизмы саморазвития?

**Не знаю, не задумывался об этом.**

**Блок 4. Коммуникативная компетентность.**

1. Склонны ли Вы к эмпатии (чувственному сопереживанию) по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Нет. Потому что работа — есть работа. У каждого свои обязанности и люди должны их выполнять.**

2. Являетесь ли Вы дипломатичным управляющим, умеющим находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Стараюсь, если только это не претит задачам руководства и не нарушает дисциплину филиала.**

3. Как Вы оцениваете собственную стрессоустойчивость и в чем она проявляется?

**Средняя. Бывает, сам срываюсь на людей.**

4. Насколько Вы умеете влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам взаимодействия?

**К неформальным редко прибегаю, не считаю нужным. На**

**сотрудников влияю через поощрения и взыскания, они должны делать свою работу.**

5. Как Вы оцениваете собственное умение ситуативной адаптивности? (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с подчиненными и клиентами)

**Умею приспосабливаться к любым ситуациям.**

**Блок 5. Методы, применяемые организацией по формированию компетентностей.**

1. Применяется ли в Вашей организации наставничество?

**Нет, не применяется.**

2. Применяется ли в Вашей организации коучинг?

**Да, применяется.**

3. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

**- Стимулирование сотрудников к профессиональному росту.**

**Постановка новых задач и стимулирование к их выполнению.**

4. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Да, частично помогли. Начал применять на практике, на сотрудниках, на клиентах.**

Таблица В.4 — Социально-демографическая характеристика

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Должность	Ф.И.О.
4	М	30	Высшее	5 лет	Управляющий магазином	Александр Александрович Б.

**Блок 1. Профессиональная компетентность**

1. Как бы Вы охарактеризовали свои знания нормативно-правовых актов организации, в которых содержится информация о Ваших непосредственных должностных обязанностях?

**Полностью ознакомлен со всеми актами.**

2. В какой мере Вы руководствуетесь нормативно-правовыми актами организации, реализуя Ваши прямые должностные обязанности?

**В полной мере руководствуюсь нормативно-правовыми актами.**

3. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы превышали свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Нет, не было.**

4. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы злоупотребляли своими прямыми должностными полномочиями?

**Нет.**

5. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы не исполняли свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Нет.**

## **Блок 2. Интеллектуальная компетентность**

1. Насколько Вы уверены в себе, как в управляющем данной организации?

**Полностью уверен, потому что меня брали изначально уже на должность управляющего. Я был управляющим в другой организации и меня переманивали в эту.**

2. Как Вы оцениваете собственную деятельность в качестве управляющего?

**Успешная. Потому что умею ставить задачи и выполняю поставленные мне задачи.**

3. Используете ли Вы механизм рефлексии? (анализ и оценка собственных действий в прошлом)

**Да, использую, нужно заниматься саморазвитием. Стараюсь постоянно анализировать свои поступки, проявляется не только в**



**самоанализе, саморазвитии, но и в развитии себя как личности и управленца с большой буквы.**

4. Как бы Вы охарактеризовали собственную скорость принятия решений по реализации практических задач?

**Не всегда быстрая, решения требуют обдумывания. Все быстро решают только глупые люди.**

5. Случался ли у Вас в Вашей непосредственной деятельности «паралич анализа»? (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов)

**Случался. Достаточно редко, связано с личными проблемами.**

### **Блок 3. Личностная компетентность**

1. Бывали ли в Вашей рабочей практике случаи, когда Вы организовывали рабочий процесс таким образом, что Вы и/или Ваши подчиненные не успевали выполнить все запланированные задачи?

**Нет, стараюсь избегать таких ошибок.**

2. Всегда ли Вы стремитесь эффективно и качественно справиться со своими обязанностями, а не просто выполнить требуемый минимум?

**Да, постоянно стараюсь так делать.**

3. Всегда ли Вы ответственно выполняете собственные обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да, беру ответственность на себя.**

4. Всегда ли Вы принимаете решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов?

**Нет, не всегда. Потому что некоторые решения нужно принимать, основываясь на ряде других факторов, делать то, что лучше для компании, в целом. Например, прибыль и выгода для компании.**

5. Используете ли вы механизмы саморазвития?

**Да, читаю книжки.**

### **Блок 4. Коммуникативная компетентность.**

1. Склонны ли Вы к эмпатии (чувственному сопереживанию) по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Нет, потому что на работе это лишнее.**

2. Являетесь ли Вы дипломатичным управляющим, умеющим находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да, являюсь. Стараюсь уговорить людей, повлиять на их решения, сделать так, что выгодно.**

3. Как Вы оцениваете собственную стрессоустойчивость и в чем она проявляется?

**Отличная стрессоустойчивость. Не беру на себя лишнее, не вникаю в личные проблемы.**

4. Насколько Вы умеете влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам взаимодействия?

**Мне не нужно это умение, я по-другому воздействую. Только формально.**

5. Как Вы оцениваете собственное умение ситуативной адаптивности? (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с подчиненными и клиентами)

**Всегда адаптируюсь, принимаю решение по ситуации.**

**Блок 5. Методы, применяемые организацией по формированию компетентностей.**

1. Применяется ли в Вашей организации наставничество?

**Применяется.**

2. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

- **Сопровождение (ментор выполняет учебные задачи вместе с учеником)**

- **Катализация (ментор погружает ученика в непривычные условия, провоцируя новый способ мышления)**

**- Демонстрация (ментор объясняет непонятное собственным примером, показывая собственные умения)**

3. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Очень помогли. Я стал лучше.**

4. Применяется ли в Вашей организации коучинг?

**Да, применяется.**

5. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

**- Стимулирование сотрудников к профессиональному росту. Тренинги. Образование команды внутри коллектива.**

**- Стимулирование сотрудников к личностному росту. Тренинги для взаимодействия с поколением-У, корпоративные занятия. Образование команды внутри коллектива.**

**- Развитие лидерских качеств у сотрудников. Тренинги.**

6. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Да, помогли полностью. Многого не знал до этого. Использую новые инструменты для работы в организации с людьми и клиентами. Не помню названий, но пользуюсь почти всеми.**

Таблица В.5 — Социально-демографическая характеристика

№	Пол	Возраст	Образование	Стаж	Должность	Ф.И.О.
5	М	48	Высшее	10 лет	Управляющий магазином	Евгений Владимирович Л.

### **Блок 1. Профессиональная компетентность**

1. Как бы Вы охарактеризовали свои знания нормативно-правовых актов организации, в которых содержится информация о Ваших непосредственных должностных обязанностях?

**Знаю все нормативно-правовые акты.**

2. В какой мере Вы руководствуетесь нормативно-правовыми актами организации, реализуя Ваши прямые должностные обязанности?

**Всегда в повседневной деятельности.**

3. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы превышали свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Нет, стараюсь все решить мирно и в соответствии с занимаемой должностью.**

4. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы злоупотребляли своими прямыми должностными полномочиями?

**Нет.**

5. Бывали ли в Вашей практике случаи, когда Вы не исполняли свои прямые должностные полномочия по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Были. Потому что влиял ряд факторов, исключительно по работе, не личных.**

## **Блок 2. Интеллектуальная компетентность**

1. Насколько Вы уверены в себе, как в управляющем данной организации?

**Уверен, но стараюсь брать опыт у других управляющих.**

2. Как Вы оцениваете собственную деятельность в качестве управляющего?

**Считаю себя хорошим управляющим. Успешно справляюсь со своей работой.**

3. Используете ли Вы механизм рефлексии? (анализ и оценка собственных действий в прошлом)

**Да, стараюсь использовать. Нечасто, но в силу того, что стараюсь минимизировать ошибки. А если случаются ошибки или замечания руководства, то прибегаю к ней, пытаюсь понять, где был неправ.**

4. Как бы Вы охарактеризовали собственную скорость принятия решений по реализации практических задач?

**Достаточно быстро, но всегда обдуманно. Если на обдумывание нужно время, то нужно время.**

5. Случался ли у Вас в Вашей непосредственной деятельности «паралич анализа»? (неспособность принять решение при наличии альтернативных равноценных вариантов)

**Не помню таких ситуаций.**

### **Блок 3. Личностная компетентность**

1. Бывали ли в Вашей рабочей практике случаи, когда Вы организовывали рабочий процесс таким образом, что Вы и/или Ваши подчиненные не успевали выполнить все запланированные задачи?

**Да, были. Крайне редко, связано с рядом факторов: либо вмешательство руководства, либо собственная вина, либо упущение сотрудников.**

2. Всегда ли Вы стремитесь эффективно и качественно справиться со своими обязанностями, а не просто выполнить требуемый минимум?

**Да, всегда.**

3. Всегда ли Вы ответственно выполняете собственные обязанности по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да.**

4. Всегда ли Вы принимаете решения, которые бы учитывали интересы сотрудников и клиентов?

**Да, стараюсь по максимуму выбрать такой вариант. Беру во внимание все внешние факторы перед принятием решения.**

5. Используете ли вы механизмы саморазвития?

**Да, все время что-то делаю. Развиваю себя как личность. Если нет текущих задач от руководства, стараюсь сам ставить себе задачи.**

### **Блок 4. Коммуникативная компетентность.**

1. Склонны ли Вы к эмпатии (чувственному сопереживанию) по отношению к сотрудникам или клиентам?

**Отчасти, не ко всем сотрудникам или клиентам.**

2. Являетесь ли Вы дипломатичным управляющим, умеющим находить компромиссы по отношению к сотрудникам и клиентам?

**Да. Стараюсь все проблемы решить полюбовно, а если не получается — решаю на свое усмотрение.**

3. Как Вы оцениваете собственную стрессоустойчивость и в чем она проявляется?

**Очень хорошая. За долгое время работы создал себе психологический барьер. Разделяю семью и работу. Считаю клиентов обычными людьми со своими проблемами.**

4. Насколько Вы умеете влиять на сотрудников, прибегая к неформальным методам взаимодействия?

**Хорошо влияю на сотрудников. Это позволяет сделать мой многолетний опыт и умение общаться с людьми.**

5. Как Вы оцениваете собственное умение ситуативной адаптивности? (умение приспосабливаться к конкретным обстоятельствам взаимодействия с подчиненными и клиентами)

**Стараюсь не адаптироваться под ситуацию. У меня есть своя стратегия и цели. Ситуацию отстраняю от общего дела.**

**Блок 5. Методы, применяемые организацией по формированию компетентностей.**

1. Применяется ли в Вашей организации наставничество?

**Нет.**

2. Применяется ли в Вашей организации коучинг?

**Да, были тренинги.**

3. В каком из перечисленных видов оно применяется и в чем конкретно выражается?

**- Стимулирование сотрудников к профессиональному росту.**

## **Тренинги. Образование команды внутри коллектива.**

**- Стимулирование сотрудников к личностному росту. Тренинги по взаимодействию с поколением-Y. Образование команды внутри коллектива.**

**- Развитие лидерских качеств у сотрудников. Тренинги.**

4. Помогли ли данные методы лично Вам, чтобы сформировать компетентности?

**Да, некоторые инструменты помогают. Не всегда, но многие являются полезными. Стал применять их на практике при решении задач, проблем при взаимодействии с персоналом.**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

**ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК**  
**Департамент социальных наук**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**  
на выпускную квалификационную работу  
***Сайко Владимира Николаевича***  
на тему  
***«Формирование кадрового потенциала управленца:  
социологический анализ»***

по направлению подготовки 39.03.01. – «Социология»,  
профиль «Социология экономики и управления»

***Дата защиты выпускной квалификационной работы 3 июля 2018 г.***

***1. Актуальность выпускной квалификационной работы***

Актуальность темы исследования определяется необходимостью систематизации концептуальных моделей и социологического обоснования формирования кадрового потенциала управленца. Процессы управленческих и кадровых нововведений на федеральном, региональном и местном уровнях требуют профессионально подготовленных специалистов управления. Аналитические представления о состоянии и эффективности деятельности руководителей имеют практическую направленность, обусловленной необходимостью постоянного мониторинга компетенций управленческого персонала.

***2. Характеристика и достоинства выпускной квалификационной работы***

Квалификационная работа ***В.Н. Сайко*** состоит из введения, двух глав с разделами, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений. Во введении обосновывается актуальность темы, характеризуется состояние ее научной разработки, определяется объект и предмет, задачи исследования. Информационно-эмпирическую основу исследования составила аналитическая информация. Наибольшую значимость имеют результаты полуструктурированное интервью (интервью с экспертами) управляющих дальневосточного филиала организации «ДНС».

Социологический анализ кадровых процессов в организациях представляет собой систему логически последовательных процедур,



связанных между собой единой целью. На основе их анализа определены направления формирования кадрового потенциала управленца.

В первой главе **«Теоретико-методологические подходы социологического исследования кадрового потенциала управленца»** рассмотрены разработанные зарубежными и отечественными исследователями теоретические подходы изучения проблемы, концептуализация управленческой деятельности и системы подготовки управленца.

Из широкого диапазона научных публикаций, проанализированных в выпускной квалификационной работе, в первую очередь выделены и учтены положения социологических теорий системы управления, в частности, административно-функциональный, системный и поведенческий (психологический) подходы. Осуществлен анализ теоретических положений о динамике социальных явлений, специфике административного управления, кадровых процессов в организациях.

В.Н. Сайко в выпускной квалификационной работе определяет, что социальной теории и управленческой практике существуют различные подходы к анализу процессов формирования кадрового состава и определению понятия «кадровый потенциал». Тщательный анализ литературы позволил выявить основные аспекты его изучения в рамках институционального, управленческого, технологического уровней и обосновать тезис, что подавляющее большинство авторов используют методологию системного подхода. Большинство социологов определяют формирование кадрового потенциала как управляемый процесс становления профессионализма, образование и самообразование специалиста, а эффективность его работы определяется профессиональными компетенциями.

Во второй главе **«Социальные технологии формирования кадрового потенциала управленца в ООО «ДНС»»** проанализирована организация как системное образование, которое обладает социальными ресурсами, включенными в социально-экономические отношения. Внутреннее строение организации, взаимодействие между элементами в системе распределения полномочий и ответственности рассматриваются как важнейшие элементы системы подготовки кадров управленца

Достоинством выпускной квалификационной работы является проведенное социологическое исследование на основе концепции социальных изменений. В.Н. Сайко определил совокупность социальных факторов, которые воздействуют на кадровые процессы и отношения, охарактеризовал состояние, тенденции и противоречия формирования управленца, выявил уровень основных компетентностей кадрового потенциала управляющих.

Для социологического анализа кадровых процессов использовался позиционный метод, суть которого заключается в изучении мировоззренческих позиций и ценностных ориентаций управленцев.

Статусный метод позволил установить роль и место управленцев в иерархических структурах ДНС, охарактеризовать социальную базу поддержки, уровень понимания социально-экономических задач, репутационный — выявить мотивы поведения и личностных качеств руководителей.

**В выводах** представлены основные концептуальные взгляды на проблему управления. Автор подчеркивает, что для исследования кадрового потенциала ДНС использовалась идеальная аналитическая модель, в рамках которой раскрывались качества, входящие в состав каждой компетентности, совокупность которых и образует весь кадровый потенциал. В ходе исследования было выяснено, что большинство экспертов обладает высокой степенью сформированности кадрового потенциала, а меньшинство обладает средней степенью сформированности, в результате чего была опровергнута общая гипотеза о том, что в организации низкая степень сформированности кадрового потенциала. Формирование эффективной системы сопряжено со значительными финансовыми расходами по воспроизводству кадрового потенциала, соответствующего стратегическим задачам модернизации российского общества.

Отмечая, что в условиях переориентации управленческих процессов на результативность, современному управленцу помимо знаний в области управления и теории принятия решений, конфликтологии и социального прогнозирования, необходимо овладеть множеством личностных и профессиональных компетенций, В.Н. Сайко дает практические рекомендации, направленные на повышение эффективности подготовки управленца в ДНС, предложена система мотивации для персонала. В приложениях представлена программа социологического исследования и его результаты, инструментарий.

### ***3. Недостатки и замечания выпускной квалификационной работы***

В.Н. Сайко соблюдал график дипломного проектирования. Работа носит самостоятельный характер, текст оригинален на 97%, заимствований 3%. В качестве пожелания, в выпускной квалификационной работе следовало больше уделить внимания методам нормативно-правового, экономического, информационного, организационного обеспечения регулирования кадровых процессов по формированию управленца.

***4. Научная и практическая значимость*** выпускной квалификационной работы определяется знанием о сущности и специфике управления на современном этапе и оценке управленцев на примере ООО ДНС. Отсутствие научно-обоснованных практических наработок, обуславливают востребованность анализа проблем регулирования кадровых процессов в организациях. Материалы исследования представляют

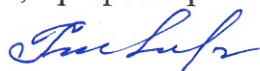
практический интерес для институтов государственного управления, руководителей частных предпринимательских структур.

#### **5. Общий вывод**

Содержание выпускной квалификационной работы **Сайко Владимира Николаевича** на тему **«Формирование кадрового потенциала управленца: социологический аспект»** соответствует теме и выданному заданию, отвечает требованиям Государственного общеобразовательного стандарта, предъявляемым к работам подобного типа, заслуживает оценки — **«отлично»**, а выпускник — присвоения квалификации **«бакалавр-социолог»**.

**Руководитель:** д-р ист. наук, профессор

20 июня 2018 г.



Ткачева Галина Анатольевна