

УДК 331.1

Кудрявцева Елена Игоревна  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

## РЕАЛЬНЫЕ И ФИКТИВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация.* Актуальные изменения в области интеллектуального и управленческого труда приводят к размыванию устоявшихся границ их оценки. Новые формы труда актуализируют управленческий компонент деятельности, осуществляемой субъектами, исполняющими неуправленческие должности. Исследована одна из актуальных функций систем управления персоналом, а именно – выявление, развитие и применение управленческого потенциала персонала организаций. Обнаружено, что отсутствие адекватной оценки реальной управленческой деятельности и ее замена формализованными оценками управленческого труда приводят к нарастанию разрыва между содержанием живого труда и устаревающими моделями, лежащими в основе его фиксации. Установлено, что в структуре управленческого потенциала персонала посредством применения формализованных технологий управления человеческими ресурсами формируется не только функциональные, но и дисфункциональные (в том числе – фиктивные) компоненты. Определены механизмы, препятствующие развитию фиктивных и иных дисфункциональных компонентов управленческого потенциала персонала организаций.

*Ключевые слова:* управленческий потенциал, дисфункциональный компонент управленческого потенциала, капитализация ресурсов субъекта труда.

Kudriavtseva Elena, I.  
National Research University  
«Higher School of Economics»

## REAL AND FICTITIOUS PARTS OF THE MANAGERIAL CAPABILITIES OF THE LABOR ACTORS

*Abstract.* Recent developments in the field of intellectual and managerial work lead to the erosion of the established boundaries of their evaluation. New forms of labor actualize the managerial activities in the non-managerial positions. We were investigating one of the important functions of human resource management systems – the identification, development and application of the managerial capacity of staff. It has been found that the lack of adequate assessment of the real management activity and its replacement by a formal evaluation of managerial work led to an increase in the gap between the content of real working and aging models underlying its fixation. It was found that some human resource management technologies formed not only functional, but also dysfunctional (including fictitious) components in the structure of the managerial capacity of staff. Mechanisms that prevent the development of fictitious and other dysfunctional components of the managerial capacity organizational personnel are described.

*Keywords:* managerial capacity, dysfunctional part of managerial capacity, capitalization of the labor actor's resources.

Современные практики управления персоналом основываются на разнообразных концепциях в области экономики труда и менеджмента, что приводит к появлению методов и технологий, имеющих различную ценностную направ-

© Кудрявцева Е.И., 2017.

ленность. Так, например, одновременно решаются задачи оптимизации затрат в области персонала и задачи повышения эффективности труда, задачи введения профессиональных стандартов, локальных стандартов деятельности и задачи развития вовлеченности, инициативы и кросс-функционального взаимодействия. Сосуществование подобного перечня задач и технологий их реализации приводит к тому, что с одной стороны, потенциал субъектов труда транспонируется в ресурс достижения результатов, значимых для организации, с другой стороны, потенциал всегда остается персональным активом, распоряжение которым находится в ведении работника.

Противоречие между имманентной субъекту труда природе потенциала и потребностями социально-экономической системы в его применении выступает источником дифференциации потенциала на функциональные и дисфункциональные компоненты, различие которых выступает как важная методологическая и практическая задача. Наиболее остро потребность в ее решении проявляется в области управленческой деятельности.

Управленческий труд практически не поддается количественной оценке, так как он имеет особую предметность [1], не обладает свойством прямой материальной референции и реализуется как «метадеятельность» – организация совместной деятельности других работников. В то же время нарастает потребность в оценке эффективности управленческой деятельности и определении показателей, ее отражающих. Наиболее распространены такие экономические показатели как оценка эффективности деятельности вверенного подразделения или показатель управленческой чистой прибыли, рассчитываемый как отношение чистой прибыли к числу управленческих работников, и иные косвенные показатели, например – распределение рабочего времени руководителя на решение задач разного характера. Наибольшее распространение получают системы экспертной оценки, основанные на концепции компетенций.

Перечисленные методы оценки обладают несколькими методологическими ограничениями. Во-первых, они вынуждают абстрагироваться от влияния многих факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности. Во-вторых, эти методы имеют выраженный институциональный характер, так как позволяют проводить оценку деятельности в соответствии с требованиями конкретной должностной позиции или должностного уровня. В том случае, если такое соответствие определяется только в общем виде, надежность оценки резко снижается. Как показывает мета-анализ технологий управленческого ассессмента в области кадрового управленческого резерва [3], прогностичность этих методов не превышает 40%.

Предлагаемое исследование посвящено выявлению механизмов транспонирования управленческого потенциала работников организаций в организационный трудовой ресурс и определению качественных характеристик этого ресурса. Исследование проведено на базе федеральной компании, объем респондентов – 2000 работников. Используются методы экспертной оценки деятельности, оценки карьерной динамики, опроса.

В ходе исследования получен ряд результатов, позволяющих оценить деятельность системы управления персоналом по выявлению, оценке, развитию и использованию управленческого потенциала персонала организации.

Прежде всего, обнаружено, что более 40% работников с высшим (незаконченным высшим) образованием, занимающих должности специалистов (инженеров, техников и пр.), обладают управленческим потенциалом, достаточным для исполнения управленческих должностей линейного и среднего уровня управления. В большинстве случаев этот потенциал реализуется в виде инициативной деятельности (распределенного управления, краудсорсинга, ситуативного принятия ответственности), но не оценивается организацией как вклад в управление, а считается компонентом профессиональной исполнительской деятельности.

Также исследованием не выявлена прямая связь между дефицитом управленческого потенциала руководителя и результативностью возглавляемого им подразделения. Установлено, что от 5% до 8% руководителей, занимающих управленческие должности разного уровня, не обладают потенциалом для их качественного исполнения. Тем не менее, более половины возглавляемых такими руководителями подразделений признаются результативными. Результативность обеспечивается перераспределением управленческих функций между специалистами подразделения, что создает дополнительную нагрузку их деятельности. Развитие практики неявного перераспределения управленческих функций приводит к тому, что организация теряет контроль источников эффективности и неэффективности управления. Дополнительным фактором потери организационного контроля выступает тот факт, что руководители с выраженным дефицитом управленческого потенциала до назначения на соответствующие должности находились в кадровом резерве и проходили процедуры оценки навыков (компетенций) наряду в формальной оценкой деятельности.

Также установлено, что ведущей причиной поиска нового места работы для работников, обладающих высоким управленческим потенциалом, является игнорирование этого потенциала со стороны организации. Данное игнорирование проявляется в виде зачисления в управленческий резерв без гарантий продвижения на должность следующего уровня в короткий срок, в отсутствии оценки индивидуального вклада в решение задач, находящихся за пределами функциональных обязанностей по занимаемой должности, в приоритете формальных (институциональных) характеристик работника относительно функциональных характеристик его труда при реализации программ подготовки кадрового управленческого резерва. Существенным фактором поиска новой работы выступает структура оплаты труда, не учитывающая управленческий компонент профессиональной деятельности.

Перечисленные результаты демонстрируют феноменологию результативности системы оценки управленческого потенциала, действующую в организации. Анализ этой системы не выявил существенных отклонений от общепринятой практики оценки и развития управленческого потенциала персонала. Она заключается в применении модели управленческих компетенций для проведения экспертной оценки, использовании технологии создания и развития кадро-

вого резерва, в том числе – посредством направленного обучения. Тем не менее, действуя в соответствии с актуальной методологией, система управления персоналом организации создает как функциональные, так и дисфункциональные компоненты ресурсов труда как важнейшего организационного ресурса.

Анализ полученных данных и выявление феноменологии, стоящей за этими данными, позволяет сделать вывод о том, что наибольшую сложность системы управления персоналом представляет перевод явных компонентов управленческого потенциала персонала в институционально обусловленные формы организации труда. Этот перевод обеспечивается своевременным изменением наименования и функциональных границ должностей, изменением структуры и размера оплаты труда. Без оперативного решения указанных задач невозможна адекватная оценка работника как на внутреннем (организационном), так и на внешнем рынке труда. Если этот перевод не осуществляется, управленческий потенциал работника, активно используемый организацией как ресурс труда, не наделяется свойствами капитализации. В этом случае для самого работника этот ресурс оказывается институционально-фиктивным, так как не оставляет институциональных следов.

Противоположные характеристики позволяют описать функционально-фиктивный ресурс, выраженный институционально-обусловленными характеристиками работников, которые не могут быть использованы как ресурс управленческого труда. К таким характеристикам относятся возраст, образование, стаж, наименование ранее занимаемых должностей. Также к институциональным характеристикам относятся результаты оценки компетенций, полученных в условиях исполнения конкретной деятельности, в том случае, если они применяются для других условий, и т.д.. Ориентируясь на институциональные требования (характеристики должности, ее организационный статус, функциональные границы и пр.), система управления персоналом формирует институциональный управленческий ресурс как запас кадров, обладающих определенными характеристиками. Развитие этого ресурса обеспечивает институциональную устойчивость организации, но не гарантирует функциональной гибкости, так как условия деятельности быстро изменяются и становятся все более неопределенными. Нарастает разрыв между моделью будущей управленческой деятельности, по отношению к которой оценивается и развивается потенциал работника, и реальной картиной этой деятельности, разворачивающейся в ближайшей временной перспективе. Институциональные характеристики связаны с системой институциональных фильтров, не обладающих гибкостью и функциональной адекватностью в условиях неопределенности. Действие этих фильтров блокирует функциональный потенциал и не позволяет ему превратиться в ресурс труда (например, при выходе на пенсию работника с высоким управленческим потенциалом) или, наоборот, создает функционально-фиктивный управленческий ресурс (при назначении руководителя, не обладающего функциональным управленческим ресурсом). Функционально-фиктивный управленческий ресурс имеет ту же природу, что и фиктивный компонент человеческого капитала [2], обнаруживаемого на макроэкономическом уровне как результат капитализации дисфункционального потенциала, не соответствующего функциональному запросу социально-экономической системы.

Проведенное исследование и полученные в нем результаты позволяют сделать вывод о том, что развитие систем управления персоналом связано не только с развитием отдельных технологий и применением лучших практик, но и с развитием технологий и методов анализа и оценки реального содержания живого, а не абстрактного труда. Без этого направления деятельности службы управления персоналом останутся в плену жестких институций и будут вынуждены идти вслед за развивающимися формами труда, вместо того, чтобы определять их развитие.

#### **Список литературы**

1. *Кибанов А.Я.* Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме // *Современные технологии управления.* 2014. №5(41). С. 17-23.
2. *Колядин А.П.* Структура фиктивного человеческого капитала // *Terra economicus.* 2011. №2. С. 11-15.
3. *Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.* Прогностическая валидность Центра оценки: мета-анализ / Пер. с англ. *Е. Лурье, В. Тихомирова* // *Организационная психология.* 2011. Т. 1. №1. С. 39-49.