

УДК 331.21

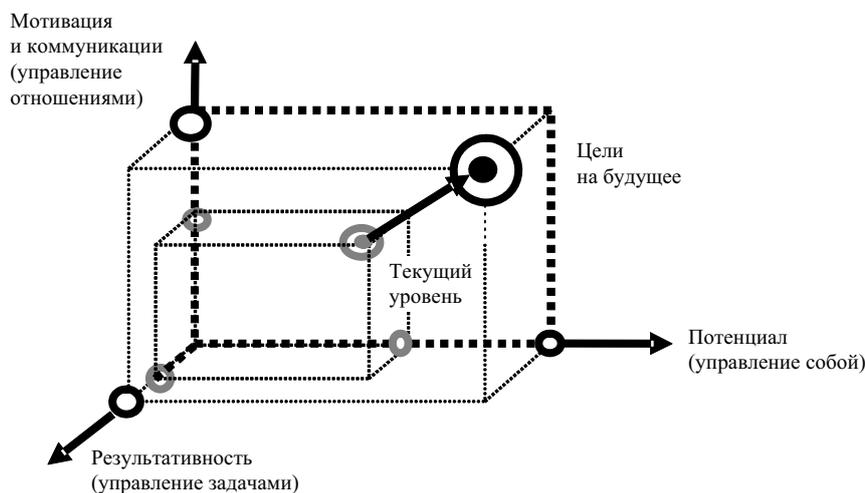
Ю. В. Федоров, кандидат технических наук, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Для объективной оценки деятельности топ-менеджмента в литературе предлагается метод моделирования, учитывающий ряд особенностей, связанных с использованием априорного подхода, предполагающего включение в анализ всех возможных факторов: инфляция, минимальная заработная плата, репутация менеджеров, уровень подготовки кадров в регионе, себестоимость, налоги, предусматривающие налогообложение доходов физических лиц, кадровая стратегия предприятия, стадия жизненного цикла предприятия, масштаб действий менеджера, оборот и др., проверку их значимости, корреляционный и регрессионный анализ [1].

Для установления степени эффективности также применяются многофакторные модели компетенций, используемые в методиках оценки должностей «Хей Групп» (HayGroup) [2], «Ватсон Вэйт» (WatsonWyatt) [3], Мёрсера (William Mercer) [4].

В дополнение к этим методикам на наш взгляд целесообразно использовать обобщенную трехмерную модель вознаграждения высших руководителей – лидеров-инноваторов (рисунок), в которой представлены показатели достижения результативности, развития личностного потенциала, мотивации и коммуникативных связей, отражающих эффективность отношений в организации.



Трехмерная модель вознаграждения лидера-инноватора

Данная модель предусматривает три блока компетенций, в каждом из которых представлен конкретный перечень компетенций и уровни их достижения:

1. Результативность (управление задачами).
2. Мотивация и коммуникации (управление отношениями).
3. Потенциал (управление собой).

В первую группу входят все компетенции, помогающие принимать решения и доводить их до успешной реализации; собственно, это именно то, за что руководители получают свои высокие бонусы. В данную группу входят системность и креативность мышления, стратегическое видение, аналитические способности, способность принимать быстрые решения в условиях неопределенности и рисков, предпринимательские способности, обладание специфическими знаниями в конкретной сфере деятельности. Данный набор компетенций позволяет руководителю выстраивать определенную концепцию деятельности

с учетом многочисленных факторов, нестабильности и рисков, разрабатывать инновационную стратегию развития компании и успешно ее осуществлять.

Системность мышления, стратегическое видение и аналитические способности обеспечивают руководителю целостное видение ситуации, способность понимать быстро меняющуюся обстановку, возможности рынка, угрозы со стороны конкурентов, а также сильные и слабые стороны своей компании, чтобы определить оптимальную стратегию.

Креативность мышления позволяет находить нестандартные варианты выхода из проблемных ситуаций, быстро принимать неожиданные решения, которые могут быть единственно правильными в условиях неопределенности и повышенных рисков, являющихся неотъемлемыми элементами инновационных проектов.

Центральное место в выделенной системе ключевых компетенций занимает инновационность. Ин-

новационность современного руководителя предполагает не только понимание необходимости инноваций во всех сферах деятельности организации, но и готовность к их внедрению, а также способность инициировать и осуществить инновационные организационные изменения, в том числе в области нахождения оригинальных решений профессиональных задач всеми сотрудниками с использованием творческого подхода к своим обязанностям. Инновационность руководителя определяется также его способностью генерировать и реализовывать новые идеи, нести ответственность за проводимые изменения.

Предпринимательские способности руководителя имеют решающее значение на стадии практической

реализации инновационных проектов и решений, от них непосредственно зависят конечные результаты деятельности компании. Оценка действий конкурентов, поддержание и развитие связей с ключевыми клиентами, поставщиками, партнерами и т. д., способность к предпринимательскому риску с обязательной оценкой возможных последствий внедрения инноваций, умение распределять ресурсы компании наиболее оптимальным способом, чтобы проводить необходимые инновационные изменения, являются важной составляющей компетенций руководителя-инноватора.

Пример возможного уровня развития лидерского потенциала руководителя-инноватора представлен в табл. 1.

Таблица 1. Уровни развития управленческих компетенций руководителя (лидерский потенциал)

Уровни компетенций	Описание компетенций
5-й уровень (стратегическое мастерство)	<i>В дополнение к уровням 3 и 4:</i> <ul style="list-style-type: none"> • вовлекает других в процесс формирования видения будущего; • побуждает других проявлять свой лидерский потенциал; • создает атмосферу взаимопомощи и сотрудничества в коллективе; • владеет всеми приемами влияния на окружающих; • обладает харизмой; • инициативен, использует творческий подход в решении задач
4-й уровень (мастерство)	<i>В дополнение к уровню 3:</i> <ul style="list-style-type: none"> • эффективно проводит в жизнь непопулярные решения без потери мотивации сотрудников; • успешно оказывает влияние на окружающих; • сохраняет уверенность команды в успехе даже в критических ситуациях; • способен разрешить даже те конфликты, в которых противоречия сторон кажутся неразрешимыми, обращаясь к базовым потребностям участников конфликта; • с готовностью берет ответственность за группу на себя
3-й уровень (опыт)	<ul style="list-style-type: none"> • ориентирован на решение командных целей; • транслирует сотрудникам приоритеты и цели развития организации; • заражает своей энергией других; • мобилизует команду для реализации целей; • способен воодушевить и повести за собой коллектив; • стимулирует и поддерживает других, помогает почувствовать им свою значимость, показывая роль и место каждого при достижении общих целей; • разрешает возникающие в коллективе конфликты
2-й уровень (развитие)	<ul style="list-style-type: none"> • не всегда понимает, куда необходимо «привести» команду; • пытается лидировать при доброжелательном отношении окружающих; • в случае появления конкуренции, наличия противоречивых мнений либо сталкиваясь с непониманием и критикой, уступает роль лидера; • стремится сгладить возникшие конфликты, однако не владеет методами их разрешения
1-й уровень (старт)	<ul style="list-style-type: none"> • проявляет низкую активность в ситуациях, требующих мобилизации группы; • избегает ситуаций, в которых он вынужден выполнять роль лидера; • обладает низким уровнем личной энергии

Переменная часть вознаграждения топ-менеджеров определяется с учетом стратегических моделей, используемых собственниками (владельцами бизнеса), описывающих глобальные правила и зависимости от поведения объекта управления.

Модель бизнеса собственника описывает влияние внешних факторов на деятельность организации и финансовые характеристики – затраты, доходы, прибыли, размеры инвестиций и эффективность их возврата; производственные мощности; развитость каналов сбыта и др., составляющих основу стратегического управления и ориентированных на увеличение стоимости бизнеса и рост капитализа-

ции компании в интересах собственников/владельцев.

Роль владельца требует использования инструментов системного проектирования (инжиниринга) бизнеса, таких как выстраивание стратегии развития компании на основе бизнес-модели, организация регулярного контроля по ключевым показателям, мотивация топ-менеджеров.

Эффективный собственник – это владелец бизнеса, который обеспечивает устойчивое функционирование своего бизнеса путем использования его потенциала в течение продолжительного интервала времени, при этом:

- единолично управляет и владеет компанией;
- участвует в управлении бизнесом (в роли топ-менеджера);
- контролирует бизнес, управление которым доверено наемному менеджеру либо лицу, осуществляющему функции владельца бизнеса.

Эффективный собственник обладает соответствующими знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему управлять компанией, не входя в иерархию властных отношений.

Эффективность деятельности собственника будет определяться совокупностью субъективных и объективных факторов. К первым относятся, например, место, которое собственник занимает в системе управления, уровень его профессиональной подготовки и компетенций, лидерские качества; ко вторым – степень диверсификации бизнеса, территориальное расположение, организационно-правовая форма и т. п. [5].

Модель оценки эффективности стратегической деятельности топ-менеджеров предполагает предпринимательский и административный подход, который направлен на создание стоимости и предусматривает разработку стратегии, обеспечение бизнеса необходимыми ресурсами, контролем, предотвращением убытков и т. п.

При этом стратегические модели собственника могут быть основаны на стратегии самостоятельного лидерства и управления, стратегии внутреннего инвестора (финансовый контроль), стратегии внешнего инвестора и размытой стратегии.

Для каждой из перечисленных стратегий разрабатываются оценочные показатели, связанные либо с оперативной деятельностью, либо с инвестиционной деятельностью, либо с определением степени достижения стратегических целей.

В качестве примера автор приводит количественные и качественные критерии эффективности труда менеджеров (табл. 2).

Таблица 2. Критерии эффективности труда менеджеров

Количественные критерии	Качественные критерии
Доля в рынке. Рост объема продаж. Уровень затрат и эффективность производства. Уровень затрат и эффективность сбыта. Чистая прибыль. Курс акций. Доход в расчете на акцию. Прибыль на капитал. Выплаты по ценным бумагам. Текучесть кадров	Способность высшего уровня менеджмента к привлечению высококвалифицированных управляющих. Расширение объема предоставляемых услуг. Тщательное изучение рынка (маркетинговые исследования). Снижение уровня риска. Максимальное использование возможностей для обеспечения устойчивости организации. Удовлетворенность работников

Кроме того, осуществляя контроль операционной деятельности, менеджеры решают краткосрочные задачи, что предполагает постановку целей и оценку деятельности топ-менеджеров и в краткосрочном, и в долгосрочном периоде.

Библиографические ссылки

1. Федоров Ю. В. Развитие системы экономического вознаграждения менеджеров : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Иркутск : Байкальский гос. ун-т, 2010. – С. 18.
2. Сайт компании “Hay Group Consulting”. – URL: <http://www.haygroup.com>
3. Бабынина Л. С. Вознаграждение персонала : учеб. пособие. – М. : Изд-во Рос. экон. академии, 2003. – С. 53.
4. MercerConsulting. – URL: www.mercer.com
5. Антонов В. Г., Масленников В. В. Навигатор собственника эффективного бизнеса // Управленческие науки. – 2013. – № 3. – С. 29.