

## ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Светлана Михайловна Балакирева, асп., старший преподаватель*

*Тел.: 8(916)178-63-98, e-mail: malinosv@pochta.ru*

*Всесоюзная академия внешней торговли Минэкономразвития РФ (ВАВТ)*

*http://www.vavt.ru*

*В статье обосновывается положение о том, что лидерский потенциал менеджеров всех уровней компании является основным условием её конкурентоспособности и успеха на мировом рынке. Акцентируется внимание на развитии такой важной управленческой компетенции менеджеров среднего звена внешнеторговой организации, как «лидерство». Характеризуются более подробно такие элементы лидерского потенциала руководителя, как харизма и эмоциональный интеллект.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, менеджеры среднего звена, компетенции, управленческие компетенции, лидерский потенциал, лидерство, эмоциональный интеллект*



**С. М. Балакирева**

В настоящее время лидерство становится одним из ключевых понятий в сфере управления. Профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Квэлч пишет: «Когда организации работали в более устойчивой среде, навыков менеджмента было достаточно. Но когда среда стала столь изменчивой и непредсказуемой, когда для выживания и успеха требуется чрезвычайная гибкость, тогда на передний план выходят навыки лидерства»[5, с.11]. Тема грамотного лидерства и руководства очень актуальна в наши дни, так как известно, что организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более профессиональных и эффективных менеджеров-лидеров.

В связи с тем, что компетентный менеджмент является основным условием конкурентоспособности компании, и ее успеха на мировом рынке, многие специалисты в управлении персоналом структурируют набор основных компетенций для менеджеров в три основные группы [7, с.111-112]:

1. «Управление задачами». В данную группу входят все навыки, помогающие принимать решения и доводить их до успешной реализации, – собственно, это именно то, за что руководители получают свои высокие бонусы. У эффективного управленца должны быть хорошие аналитические способности, умение проводить взвешенный анализ рисков, определять преимущества, правильно распределять ресурсы. Важно, чтобы он мог в меру рисковать и в то же время брать на себя большую ответственность. Чем выше уровень руководителя, тем сильнее у него должно быть развито стратегическое мышление, умение видеть картину бизнеса в целом, сопоставлять ее с окружающей средой (конкурентами, ситуацией в стране и мире). Менеджеру нужны навыки прогнозирования, проработки разных сценариев развития.

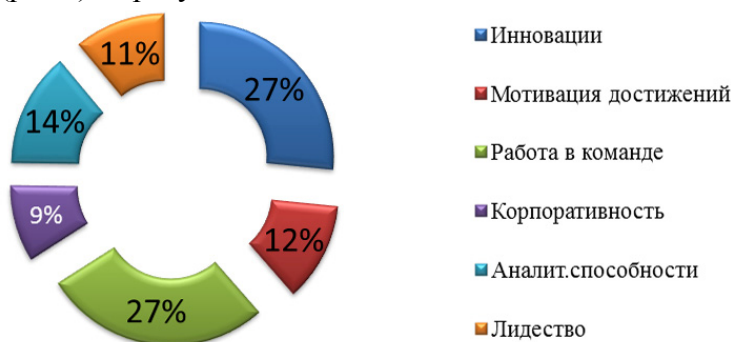
2. «Управление отношениями». Эта наиболее важная и вместе с тем сложная интегративная группа компетенций. Центральное качество в ней – лидерство, т.е. умение вести людей за собой, убедить, вдохновить и организовать общее движение к конкретной цели. Не менее важная компетенция – управление людьми, она складывается из навыков постановки задач, мотивации, делегирования, развития и обучения сотрудников. Следующее значимое качество в этом блоке – управление коммуникациями: умение вести переговоры, соблюдать обязательства, решать конфликтные ситуации, строить долгосрочные отношения. И, конечно же, любому руководителю нужно умение создавать команду и работать в ней. А также обучать своих подчиненных мастерству профессии.

3. «Управление собой». Не будет преувеличением утверждение о том, что невозможно развить все вышеперечисленные компетенции без этой группы качеств. Одна из ее составляющих – эмоциональная компетентность (эмоциональный интеллект): способность понимать собственные эмоции и управлять ими, стабильность в своих реакциях на те или иные события, эмпатия (понимание чувств другого человека, сопереживание ему). Важными качествами в этом блоке также выступают адаптивность, гибкость и стрессоустойчивость.

Руководителю среднего звена внешнеторговых организаций необходимо развивать все три указанных выше блока компетенций, а также необходимо уделять достаточное время повышению личной эффективности, постоянно развиваться. Чем больше амбиций, тем сильнее должны быть развиты компетенции. Поэтому в арсенал современного руководителя можно добавить такую компетенцию, как управление собственной карьерой, куда входит постановка карьерных целей, оценка своих навыков и разработка путей их развития, анализ своих возможностей и ограничений, сильных и слабых сторон, определение ценности своего профессионального и управленческого капитала.

Ориентируясь на уровневый подход к деятельности компании (корпоративный уровень и уровень организационной структуры), традиционно, основываясь на корпоративном уровне и уровне организационной структуры компании, выделяют следующие виды компетенций: профессиональные компетенции, управленческие компетенции, корпоративные компетенции.

Наибольшую сложность и важность для менеджеров представляют управленческие компетенции. Для того, чтобы определить особое место такой управленческой компетенции как «лидерство», автор провел опрос 180 слушателей Всесоюзной академии внешней торговли Минэкономразвития ВАВТ. Среди лиц, участвовавших в опросе 36 – генеральные директора компаний, 34 – заместители генеральных директоров; 17 – финансовые директора; 16 – коммерческие директора; 77 – начальники отделов внешнеторговых организаций. Такой состав опрошенных повышает значимость полученных результатов (рис 1) и требует внимательного отношения к ним.



**Рис. 1** Ключевые управленческие компетенции менеджеров высшего и среднего звена внешнеторговых организаций (%)

Источник: составлено автором на основе опроса

Развитие такой ключевой компетенции как «лидерство» у менеджера среднего звена внешнеторговой организации зависит от решения определенных бизнес-задач. Исходя из этих бизнес-задач в сфере внешнеэкономической деятельности, автор статьи в таблице 1 предлагает поуровневое описание управленческой компетенции руководителя среднего звена «Лидерство», что позволит топ-менеджменту организации принять более верное решение о повышении квалификации, продвижении и формировании управленческого кадрового резерва.

Принять более верное решение о повышении квалификации, продвижении и формировании управленческого кадрового резерва.

Таблица 1

Ключевая управленческая компетенция руководителя среднего звена внешнеторговой организации «Лидерство»

6 уровень стратегического мастерства	<p><b><u>В дополнение к уровням 5 и 4:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вовлекает других в процесс формирования видения будущего. Побуждает других проявлять свой лидерский потенциал</li> <li>– Создает атмосферу взаимопомощи и сотрудничества в коллективе</li> <li>– Владеет всеми приемами влияния как на сотрудников, так и на зару-</li> </ul>
--------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>бежных партнеров в деловом взаимодействии</li> <li>– Обладает харизмой и эффективно ее использует</li> <li>– Инициативен, использует творческий подход в решении бизнес-задач</li> </ul>
5 уровень мастерства	<p><b><u>В дополнение к уровню 4:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективно проводит в жизнь непопулярные решения без потери мотивации сотрудников</li> <li>– Успешно оказывает влияние на подчиненных и деловых партнеров</li> <li>– Сохраняет уверенность команды в успехе даже в критических ситуациях</li> <li>– Способен разрешить даже те конфликты, в которых противоречия сторон кажутся неразрешимыми, обращаясь к базовым потребностям участников конфликта</li> <li>– С готовностью берет ответственность за группу и за себя</li> </ul>
4 уровень опыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентирован на решение командных целей</li> <li>– Транслирует сотрудникам приоритеты и цели развития компании</li> <li>– Заражает своей энергией других</li> <li>– Мобилизует команду для реализации целей. Способен воодушевить и повести за собой коллектив</li> <li>– Стимулирует и поддерживает других. Помогает почувствовать им свою значимость, показывая роль и место каждого при достижении общих целей</li> <li>– Разрешает возникающие в коллективе конфликты</li> </ul>
3 уровень развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не всегда понимает, куда необходимо «привести» команду</li> <li>– Пытается лидировать при доброжелательном отношении окружающих</li> <li>– В случае появления конкуренции, наличия противоречивых мнений, либо сталкиваясь с непониманием и критикой, уступает роль лидера</li> <li>– Стремится сгладить возникшие конфликты, однако не владеет методами их разрешения</li> </ul>
2 начальный уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проявляет низкую активность в ситуациях, требующих мобилизации группы</li> <li>– Избегает ситуаций, в которых он вынужден выполнять роль лидера</li> <li>– Обладает низким уровнем личной энергии</li> </ul>
1 крайне низкий уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безынициативен</li> <li>– Тяготится ролью лидера</li> <li>– Сомневается в своих силах</li> <li>– Провоцирует конфликты с коллегами и подчиненными</li> </ul>

*Источник: составлено автором*

Наличие индикаторов, характеризующих уровень развития управленческой компетенции «лидерство», позволяют высшему руководству внешнеторговой компании более полно оценить степень владения менеджерами лидерским потенциалом и проводить целенаправленную работу по их развитию.

Труд менеджера среднего звена в сфере внешней торговли – это, прежде всего работа с людьми. Поэтому он должен обладать в высшей степени способностью привлекать к себе людей, быть доступным, общительным и харизматичным. Привлечь к себе людей можно тактичным, благожелательным отношением к ним, стремлением строить свои отношения с ними на основе равноправия мнений. Подлинный демократизм, деловое отношение к предложениям и замечаниям, чуткость и такт в работе с подчиненными – все это создает тот необходимый для эффективной деятельности внешнеторговой организации социально-психологический климат в коллективе единомышленников, который способствует развитию самосознания и творческой активности всех участников делового взаимодействия.

Особое место в формировании лидерских качеств менеджера среднего звена занимает харизма. Несколько масштабных исследований показали, что харизма – бесценный актив в любой компании и один из необходимых элементов лидерского потенциала менеджеров. К сожалению, многие руководители недооценивают роль харизмы в деловом взаимодействии. Конечно, руководителю необходимы профессиональные знания для того, чтобы контролировать и мотивировать работу сотрудников, добиваться доверия подчиненных и выстраивать стратегию развития организации. Но лучшие управленцы достигают своих целей, прежде всего благодаря наличию харизмы, умению ею пользоваться, а уж потом всего остального. Харизма – не врожденное качество, а всего лишь набор социаль-

ных навыков; их может развить в себе каждый менеджер. Исследования Д. Антонакиса, М. Фенли, С. Лихти в области развития у менеджеров «приемов харизматичного лидерства» показали, что менеджеры среднего звена из Европы (средний возраст 35 лет), пользовавшиеся этими приемами во время презентаций и переговоров, увеличили показатель своей управленческой компетентности, по отзывам коллег, в среднем на 60%, а их лидерские качества получили оценки выше средних [1, с.102].

С точки зрения Г. Кунца и С. О. Доннела, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60-65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство» [2, с.185].

Как показало исследование лучших практик развития лидерских качеств руководителей Amplua Insights [5, с.79-80] 2010 года, успешные программы обязательно обладают следующими свойствами:

- являются частью существующей в компании системы развития и отличаются для руководителей разных уровней;
- нацелены на профессионализм и функциональную компетентность;
- содержат идею активного развития управленческих качеств, с особым акцентом на лидерские;
- применяются индивидуальные подходы к формированию управленческих компетенций;
- используются разнообразные методы развития, причем коучинг – один из основных;
- среди инструментов активное применение бизнес-проектов;
- привлечение как внешних, так и внутренних сил для формирования лидерского потенциала у менеджеров организации.

Сравнительно новым составным элементом лидерского потенциала у руководителей всех уровней является *развитый эмоциональный интеллект*.

Исследование 515 руководителей фирм, проведенное компанией Egor Zehnder International [6, с.22], показало, что высокий эмоциональный интеллект является более надежным показателем успеха, чем предыдущий опыт работы или IQ. Если говорить более точно, руководитель обладал высоким эмоциональным интеллектом в 74% случаев успеха и лишь в 24% случаев неудачи. В исследовании принимали участие руководители из Германии, Японии и Латинской Америки, и результаты были практически одинаковы для всех культур.

Связь интеллекта с управлением очевидна и первостепенна по значимости. Однако до недавнего времени интеллект понимали как относительно устойчивую структуру только умственных способностей. В ряде психологических концепций интеллект отождествляли с системой умственных операций, с когнитивным стилем. Недаром в большинстве монографий и учебников интеллект в широком смысле трактуется как совокупность всех познавательных процессов личности. И только в середине 90-х годов прошлого столетия, когда в свет вышла книга Даниэла Големана «EQ-«Эмоциональный интеллект» произошел перелом в осознании места и роли умственных способностей и эмоций. Ее главный тезис, основанный на результатах исследования американских психологов в сфере эмоций, перевернул устоявшиеся представления с ног на голову: профессионально успешные люди обычно демонстрировали не очень высокий IQ (коэффициент умственного развития), но зато высокий EQ (коэффициент эмоционального развития). Как объясняют ученые данный феномен? Наряду с тем, что эмоции стимулируют наши способности думать, планировать, управлять дальней целью, решать проблемы или препятствуют им, они еще и определяют меру, в какой человек может использовать врожденные задатки и приобретенные умственные способности. В результате именно эмоции являются решающим фактором, определяющим жизненный успех человека. «В этом смысле эмоциональный интеллект – способность высшего уровня, которая, содействуя или мешая, основательно влияет на все остальные способности», - считает Д. Големан [4, с.27].

Существуют разные определения эмоционального интеллекта. Рувен Бар-Он, автор аббревиатуры «EQ», например, определяет эмоциональный интеллект как «набор некогни-



тивных способностей, компетенций и навыков, которые влияют на способность человека справляться с вызовами и давлением внешней среды». Дэниэл Големан определяет эмоциональный интеллект как «способность осознавать свои эмоции и эмоции других, чтобы мотивировать себя и других и чтобы хорошо управлять эмоциями наедине с собой и при взаимодействии с другими».

Немецкий профессор психологии Хайнер Риндерманн выделяет в эмоциональном интеллекте следующие элементы [4, с.30-33]: способность управлять собственными чувствами, способность распознать и понимать чувства окружающих, способность распознать и понимать собственные чувства, экспрессивность - умение передавать свои чувства, и, самый важный,- способность управлять чувствами других.

Ключевым элементом является эмоциональная осознанность, понимание своих чувств. Это непереносимое условие, для регулирования чувств. Неосознанные эмоции влияют на решения и их надо регулировать.

В повседневной работе с сотрудниками своего подразделения, а так же во время деловых встреч, проведения коммерческих переговоров и протокольных мероприятий от менеджера среднего звена требуются навыки делового общения, умение психологическими средствами воздействовать на делового партнера, разбираться в людях, а также такие личностные качества, как наблюдательность, хорошая память, быстрое ориентирование в обстановке, готовность в экстремальных ситуациях проявлять выдержку, такт, профессионально грамотно предотвращать (а если надо, то и разрешить) конфликтные ситуации, что непосредственно способствует развитию лидерского потенциала управленца.

Современное состояние российской экономики заставило заново осмыслить ценность человеческого капитала, пересмотреть стратегии развития сотрудников в компании. Многие менеджеры вынуждены еще раз проанализировать собственную ценность на рынке труда, задуматься об уровне развития своих ключевых управленческих компетенций, поскольку планирование профессионального роста и продвижения помогает максимально проявить потенциал управленца и поддерживать конкурентоспособность внешнеторговой компании на мировом рынке.

### Литература

1. Антонакис Д., Фенли М., Лихти С. Харизма как навык. Harvard Business Review, август 2012.
2. Балашов А. И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012.
3. Гусинская И. Поделитесь харизмой. Harvard Business Review, сентябрь 2012.
4. Канитц Аня Фон. EQ Управление эмоциями. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л: Smart Book, 2008.
5. Клестова-Надеева Е. Инвестиции в персонал: будущее за лидерами // Справочник по управлению персоналом. 2011. №2.
6. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2011.
7. Роцин Д. Карьера руководителя // Справочник по управлению персоналом. 2011. №2.
8. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие – М.: Эксмо, 2007.

## LEADER POTENTIAL OF MANAGERS OF THE AVERAGE LINK OF THE FOREIGN TRADE ORGANIZATION

*Svetlana Mikhaelovna Balakireva, graduate student, senior teacher*

*The article explains the position that the leadership potential of managers at all levels of the company is the main condition for the competitiveness of the company and its success in the global market. Attention is paid to the development of such an important administrative competence of middle managers of foreign organizations as "leadership." Described in more detail some of the components of leadership potential leader (charisma and emotional intelligence).*

*Key words: competitiveness, middle managers, competence, managerial competence, leadership potential, leadership, emotional intelligence*