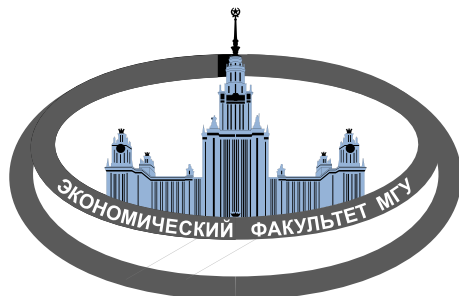


**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**XVI МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА**

**«НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ»**

г. Москва, 1–3 июля 2015 г.

МОСКВА 2015

УДК 330.8
ББК 65.02
И907

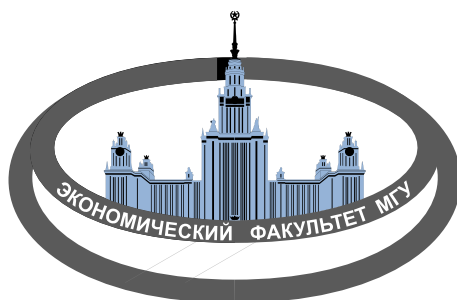
ISBN 978-5-90669-334-1

И907 **История управленческой мысли и бизнеса:**
Национальные модели подготовки кадров управления.
XVI Международная конференция; Москва, МГУ имени
М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 1–3 июля
2015 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева.
– М.: Галлея Принт, 2015. 320 с.

© Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2015.
© Коллектив авторов, 2015

THE LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS



**XVI INTERNATIONAL CONFERENCE
ON HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT
AND BUSINESS**

«NATIONAL MODELS OF MANAGEMENT TRAINING»

Moscow, July 01–03, 2015

MOSCOW 2015

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
Экономический факультет МГУ
Ассоциация выпускников ЭФ МГУ
Некоммерческое партнерство «Научно-консультационный центр
«Обучение в течение всей жизни»
Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
Журнал «Управленческие науки»

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

А.А. АУЗАН (Сопредседатель)
д.э.н., проф., декан экономического ф-та МГУ,
В.П. КОЛЕСОВ (Сопредседатель)
д.э.н., проф., президент экономического ф-та МГУ,
В.И. МАРШЕВ (Сопредседатель)
д.э.н., проф., экономический факультет МГУ,
В.В. ГЕРАСИМЕНКО (Зам. председателя)
д.э.н., проф., зам. декана по науке экономического ф-та МГУ,
О.С. ВИХАНСКИЙ, д.э.н., проф. ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ,
Н.П. ИВАЩЕНКО, д.э.н., проф., зам. декана ЭФ МГУ,
М.В. ПАЛТ, к.э.н., доц., зам. декана ЭФ МГУ,
Т.О. РАЗУМОВА, д.э.н., проф., зам. декана ЭФ МГУ,
И.Г. ТЕЛЕШОВА, к.э.н., доц., зам. декана ЭФ МГУ.

Технический персонал

Иван Дволучанский
Светлана Щелокова
Наталия Розенберг

СПИСОК УЧАСТНИКОВ

1. **АКСЕНОВ Виктор Алексеевич** – к.и.н., доцент кафедры менеджмента в сервисе и туризме, Институт экономики и предпринимательства ННГУ имени Н.И. Лобачевского, НИУ (г. Нижний Новгород). Aksv5@rambler.ru

2. **АКСЕНОВА Ольга Васильевна** – д.э.н., профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва), генеральный директор консалтинговой фирмы BDCG (г. Москва), aksyonovva@bdcgp.ru

3. **АЛТУХОВ Сергей Витальевич** – к.э.н., зам директора Центра спортивного менеджмента экономического факультета (ЭФ) МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), докторант ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва)

4. **АРПЕНТЬЕВА Мариям Равильевна** – к.п.н., доцент Калужского государственного университет (г. Калуга), mariam_rav@mail.ru

5. **АУЗАН Александр Александрович** – д.э.н., профессор, декан экономического факультета (ЭФ) МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва)

6. **БАТАЕВА Бэла Саидовна** – к.э.н., доцент, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), b.bataeva@gmail.com

7. **БЕКОВЕВА Диана Дмитриевна** – д.п.н., доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), bekoeva@mail.ru

8. **БОГАЧЕВ Виктор Фомич** – д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), vic-bogachev@mail.ru

9. **ВАСИЛЬЕВА Наталья Владимировна** – к.ю.н., руководитель проектов Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), vasilieva.n.v@gmail.com

10. **ВИХАНСКИЙ Олег Самуилович** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), декан Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), mail@mgubs.ru

11. **ГЕРАСИМЕНКО Валентина Васильевна** – д.э.н., профессор, зам. декана по научной работе ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), Gerasimenko@econ.msu.ru

12. **ГЕРАСИМОВ Борис Никифорович** – д.э.н., профессор, Международный институт рынка (г. Самара), boris0945@mail.ru

13. **ГЕРАСИМОВ Кирилл Борисович** – доцент кафедры экономических наук Самарского государственного аэрокосмического университета (г. Самара), 270580@bk.ru

14. ДВОЛУЧАНСКИЙ Иван Владимирович – м.н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), ivdvoluchanski@econ.msu.ru

15. ДЖИОЕВА Алеся Александровна – д.ф.н., профессор, факультет глобальных процессов, МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), alecia28@yandex.ru

16. ДОУДЕН Патриция (Patricia E. Dowden) – президент Центра деловой этики и корпоративного управления (г. Филадельфия, США), pedowden@gmail.com

17. ЗОЛОТИНА Ольга Александровна – к.э.н., руководитель службы содействия трудоустройству ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), career.econ.msu@gmail.com

18. ИВАЩЕНКО Наталья Павловна – д.э.н., профессор, зам. декана по межкафедретскому взаимодействию и инновационной деятельности ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), nivashenko@mail.ru

19. КОЛЕСОВ Василий Петрович – д.э.н., профессор, президент экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва) kolesov@econ.msu.ru

20. КОСТРЮКОВА Людмила Александровна – к.э.н., доцент, ФГБОУ ВПО Челябинский государственный педагогический университет (г. Челябинск), Lacosta9353@mail.ru

21. КРЮЧКОВ Владимир Николаевич – д.э.н., доцент, член-корр. РАЕН, профессор РГТЭУ (г. Дмитров), kriuchk@rambler.ru

22. КУДАЙБЕРГЕНОВА Нурбуви Сериковна – специалист по контролю качества ООО «Русские Автобусы – Группа ГАЗ» (г. Москва), Nurbuvi@mail.ru

23. КУЗЬМИЧЕВ Андрей Дмитриевич – д.и.н., профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана (г. Москва), gosti-ane@yandex.ru

24. КУЯРОВА Любовь Александровна – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), lkuyarova@bk.ru

25. ЛАПТЕВ Георгий Дмитриевич – к.ф.м.н., руководитель Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), glaptev@econ.msu.ru

26. ЛЮБИМОВА Марианна Викторовна – к.э.н., доцент кафедры финансы и кредит, Нижегородский институт управления РАНХИГС (г. Нижний Новгород), lbmv73@gmail.com

27. МАРШЕВ Вадим Иванович – д.э.н., заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), vmarshev@mail.ru

28. МИХАЙЛОВА Ольга Борисовна – к.п.н., доцент кафедры социальной и дифференциальной психологии, Российский университет дружбы народов (г. Москва), Olga00241@yandex.ru

29. МНАЦАКАНОВ Александр Артавазович – аспирант кафедры философии и методологии ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), a.mnatsakanov@gmail.com

30. МОЛЧАНОВА Ольга Петровна – д.э.н., профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), molchanovaop@gmail.com

31. НАУМОВ Александр Иванович – к.э.н., доцент Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва),

32. НЕИЗВЕСТНЫЙ Сергей – к.ф.-м.н., д.т.н., профессор Российской ассоциации управления проектами (г. Москва), sergey@neizvestny.com

33. НИКОЛС М. Филипп – профессор, школа Уортона Университет Пенсильвании, адъюнкт-профессор юридических исследований и деловой этики, директор Программы социального воздействия и ответственности, соруководитель Центра исследования деловой этики Циклин, (г. Филадельфия, США), nicholsp@wharton.upenn.edu

34. ПАЛТ Михаил Викторович – к.э.н., доцент, зам. декана экономического факультета по учебной работе ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), palt@econ.msu.ru

35. ПЛАТОНОВ Дмитрий Николаевич – д.э.н., профессор кафедры истории народного хозяйства и экономических учений ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), dnr@hotmail.ru

36. ПЛУГАРЬ Дарья – студентка, факультет управления, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского (г. Симферополь), solnce.hp@gmail.com

37. ПОНОМАРЕВ Игорь Пантелеевич – к.э.н., ст. преп. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), ponir@mail.ru

38. РАЗУМОВА Татьяна Олеговна – д.э.н., профессор, зам. декана по дополнительному образованию ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), tatiana.razumowa@yandex.com

39. РОЗЕНБЕРГ Наталья Игоревна – м.н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), rozennat@gmail.com

40. САВЕЛЁНОК Евгений Алексеевич – к.э.н., доцент кафедры менеджмента инноваций, заместитель директора Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ (г. Москва), savelyonok@yandex.ru

41. СЕМУШКИНА Светлана Рафаиловна – к.э.н., доцент, кафедра управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), semushkina@econ.msu.ru

42. СИМОНЯН Раиса Ясовиевна – к.п.н., доцент ФГБОУ ВПО Челябинский государственный педагогический университет (г. Челябинск), simonyan.61@mail.ru

43. СИМЧЕНКО Наталия Александровна – д.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономической теории, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского (г. Симферополь), solnce.hp@gmail.com

44. СМIRНОВ Станислав Романович – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), smirnov@econ.msu.ru

45. ТЕЛЕШОВА Ирина Георгиевна – к.э.н., доцент, зам. декана по УМО ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), teleshova@econ.msu.ru

46. ТИХЕНЬКИЙ Владимир Георгиевич – к.п.н., доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), tyhenky@mail.ru

47. ХМЕЛЬКОВА Наталья Владимировна – д.э.н., зав. кафедрой экономики, Факультет компьютерных технологий НОУ ВПО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург), nvh@ural.ru

48. ХОРОШИЛЬЦЕВА Наталья Анатольевна – к.э.н., доцент кафедры экономики труда и персонала ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), 89161537372@mail.ru

49. ЧЕРНИКОВ Александр Васильевич – к.э.н., доцент, кафедра маркетинга, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва).

50. ЧЕРНОВ Сергей Епифанович – к.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева (г. Москва), sergchernov@mail.ru

51. ЧЕРНЯЕВА Галина Владимировна – к.ф.н., доцент кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), chernyaevagv@mail.ru

52. ЧХУТИАШВИЛИ Лела Васильевна – к.э.н., доцент, Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), multistar@yandex.ru

53. ЩЕЛОКОВА Светлана Викторовна – н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), shcholokova@gmail.com

54. ЯСТРЕБОВ Ник Сергеевич – магистр программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), nick.yastrebov@gmail.com

ОГЛАВЛЕНИЕ

От научного редактора	12
Аксенов В.А. Обучение социального предпринимателя в нижегородской области.....	15
Аксенова О.В., Крючков В.Н. Специфика подготовки выпускников- менеджеров в период кризиса.....	27
Алтухов С.В. Китайские реформы в системе управления футболом и подготовка менеджеров.....	36
Арпентьева М.Р. Глубинное обучение в подготовке современных менеджеров	40
Батаева Б.С. Краткий обзор тем лидерства в исследованиях и учебных программах бакалавриата по подготовке менеджеров и в бизнес-школах.	52
Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Управленческие компетенции руководителя организации.....	61
Богачев В.Ф. Моделирование структуры деятельности менеджера	72
Герасимов Б.Н. Основные положения профессиональной подготовки российских управленцев	79
Герасимов К.Б. Методика оценки качества подготовки менеджеров	90
Дволучанский И.В. Национальные особенности бенчмаркинга в системе образования России.....	102
Джигоева А.А. «Манчестер юнайтед» как феномен английской культуры и менеджмента	106
Дюдден П.Е., Николс М.Ф. Доверие стейкхолдеров: предлагаем свое видение глобального этического принципа ведения бизнеса	113
Золотина О.А., Палт М.В., Разумова Т.О. Развитие управленческих компетенций студентов-менеджеров: обязательная подготовка и дополнительные возможности	119
Кострюкова Л.А. Финансовый менеджмент на предприятии как компонент экономического механизма хозяйствования.....	130
Крючков В.Н. «За» и «против» прозападной модели подготовки менеджеров в российских вузах	134
Кудайбергенова Н.С. Описание неформальных управленческих практик – обязательная компетенция менеджеров.....	141

Кузьмичев А.Д. Вернер Зомбарт и управленческая мысль.....	148
Лаптев Г.Д. Предпринимательское управление: формулируем и развиваем компетентности.....	155
Любимова М.В. Финская система подготовки менеджеров	161
Маршев В.И. О кризисе менеджмента и подготовке менеджеров	173
Михайлова О.Б. Технологии развития инновационности персонала в современном менеджменте.	184
Мнацаканов А.А. Армия как элемент национальной модели подготовки управленческих кадров израиля	193
Молчанова О.П. Развитие механизмов наставничества в современных моделях подготовки управленческих кадров.....	201
Неизвестный С.И. Михаил Михайлович Сперанский – один из основоположников управленческой мысли в системе образования в России	212
Платонов Д.Н. Национальная модель подготовки управленческих кадров и роль позитивных хозяйственных практик	225
Понамарев И.П. Каким быть экономическому образованию?	227
Розенберг Н.И. Развитие управленческих кадров компании и модель компетенций: ограничения и типовые ошибки.	234
Савелёнок Е.А. Кого и зачем учить менеджменту: пролегомены к теологии управления.....	241
Симонян Р.Я. Национальная модель подготовки инновационных лидеров: тренд или реальность?	253
Симченко Н.А., Плугарь Д. Ретроспективы подготовки кадров в экономике России.....	259
Телешова И.Г. Возможности использования компетентностного подхода при разработке образовательных программ в российских вузах	263
Хмелькова Н.В. «Эффективный менеджер»: опыт дискурс-анализа.....	274
Хорошильцева Н.А. Оценка должностей и оценка компетенций: проблемы соответствия	282
Черников А.В. Экономические инновации, которые мы потеряли.....	289
Чернов С.Е. История управленческой мысли: развитие концепции и стратегии в АПК.....	301

Черняева Г.В. Фактор вузовской организационной культуры в профессиональной подготовке эффективных менеджеров	304
Чхутиашвили Л.В. Проблема эффективного управления организацией на современном этапе развития российского общества.	310
Щёлокова С.В. Реализация программ обучения и развития сотрудников в международных компаниях: социокультурный аспект	313

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уже стало традицией, что российские и зарубежные специалисты в области управления собираются в стенах Московского университета на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления.

За эти годы были проведены конференции по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996 г.),
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.),
- «Государство и предпринимательство» (2000 г.),
- «Развитие кадров управления» (2001 г.),
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002 г., 2003 г.),
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004 г., 2005 г.),
- «Российская модель управления» (2008 г.),
- «Национальные модели управления» (2009 г.),
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.),
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.),
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.)
- «От стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.)
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.)

Похоже, что становится традицией и возвращение к темам, посвященным кадровому обеспечению менеджмента, к осознанию смысла и содержания деятельности менеджеров, их образам, их поведению, их отношений с подчиненными и/или коллегами, набору их личных, деловых и иных качеств и соответствующим системам подготовки и развития менеджеров. На последней конференции участники единодушно поддержали идею продолжить обсуждение на очередной конференции проблемы кадровой тематики, но в контексте сравнительного анализа существовавших и существующих национальных и/или страновых моделей подготовки менеджеров, а также тенденций их изменений с учетом объективных факторов и особенностей – национальных, экономических, политических, технологических, демографических и др. Поэтому на очередную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Национальные модели подготовки кадров

управления» выносятся как вопросы, недостаточно раскрытые на предыдущей конференции, так и новые вопросы:

1. Как на протяжении тысячелетий существования менеджмента, как профессиональной деятельности, менялись идеи и взгляды на управление человеческим потенциалом организаций и на понятия «подготовка менеджеров» и «развитие кадров управления»?

2. Как сегодня выглядит «модель современного эффективного менеджера»? Какой набор компетенций (знаний, умений и навыков) характеризует эту модель? Чего в этом эталоне больше – природной интуиции, приобретённых компетенций, национальных особенностей?

3. В чем проявляются национальные и/или страновые элементы моделей эффективного менеджера и программ подготовки эффективных менеджеров? Как менялись эти элементы и модели в прошлом и настоящем? Каковы причины возникновения отличий в национальных программах подготовки менеджеров?

4. Как измерять «национальное» в моделях эффективного менеджера и в программах (моделях) подготовки менеджеров, как сравнивать «национальное» или страновое в этих программах? Что в них общего, каковы различия, сильные и слабые стороны? В чем сходство и различие национальных моделей подготовки менеджеров для государственной службы (напр., Президентской программы), общественных международных и национальных организаций, частных компаний?

5. Как изменялись и изменяются эти модели в связи с развитием и мощным натиском новых информационно-образовательных технологий (в т.ч. вебинаров)? Существуют ли технологии оценки «близости» национальных моделей подготовки менеджеров (типа технологии CAGE оценки «близости бизнесов»)? Можно ли, нужно ли и как адаптировать «национальные модели подготовки менеджеров» в других условиях? Что есть «интернациональное» в национальных моделях подготовки менеджеров? Чему обучать и как готовить менеджеров для работы другой национальной среде?

6. Каковы набор и структура дидактических элементов национальных моделей подготовки менеджеров? Где и как готовят эффективных менеджеров? Какие учебные программы, современные методы и информационные технологии обучения используются в подготовке менеджеров в различных страновых условиях и каковы оценки их эффективности и результативности?

7. Какова роль национальных учебных заведений, корпоративных университетов и внутрифирменных тренингов в развитии управляющих на современном этапе развития общества? Кто готовит и должен готовить

эффективных менеджеров? Может ли готовить менеджеров преподаватель, не имеющий опыта управленческой деятельности? Каковы роль, место и содержание национальных программ «Training for Trainers», специальной подготовки и повышения квалификации преподавателей по менеджменту?

Эти и многие другие вопросы, соответствующие теме конференции, будут предметом обсуждений на очередной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса, которая пройдет 1–3 июля 2015 г. на экономическом факультете Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. Они же стали и предметом статей, включенных в этот сборник.

**От имени Оргкомитета желаю плодотворной работы
и успеха всем участникам конференции ИУМ-2015!**

С уважением,
Сопредседатель Оргкомитета ИУМ-2015,
научный редактор сборника докладов,
д.э.н., заслуженный профессор Московского университета
В.И. Маршев

ОБУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аксенов В.А.

Аннотация: в статье рассматривается вопрос о специфике социального предпринимательства. На основе нескольких компаний анализируются факторы окупаемости конкретных проектов, предлагается механизм для развития таких проектов, использования инфраструктуры бизнес-инкубатора.

Ключевые слова: Социальное предпринимательство, социальный проект, инфраструктура бизнес-инкубатора.

LEARNING IS A SOCIAL ENTREPRENEUR IN NIZHNY NOVGOROD REGION

Aksenov V.A.

Abstract: The article discusses the question of the specificity of social entrepreneurship. Based on several companies analyzes the factors ROI of specific projects, proposed a mechanism for the development of such projects, the use of infrastructure the business incubator.

Key words: social entrepreneurship, social project, the infrastructure of the business incubator.

Решение социальных проблем, актуальных в ближайшие 10 лет, по мнению экспертов, возможно посредством поддержки социального предпринимательства. К такому выводу пришли авторы исследования «Ценностные основы социальной деятельности российского предпринимательства», которое проводили ЗАО «КПМГ» и Фонд «Единое общество» по заказу ГК «Новард» в России в 2014 году. При этом, эксперты считают, что с помощью социального предпринимательства можно будет решать не только относительно понятные задачи профилактики социального сиротства, улучшения экологии, т.п., но и сложные проблемы реорганизации кадров, создания новых работающих институтов, модернизацию социальной инфраструктуры. [1, с. 9]

Что же такое социальное предпринимательство, каково его отличие от социально-ответственного бизнеса, благотворительности и волонтерства? Почему тема социального предпринимательства приобретает в регионах все больший резонанс? В чем сложности и специфика обучения социальных предпринимателей?

В условиях продолжающегося кризиса российское государство, особо центральная власть пытается уйти из социальной сферы, диверсифицировать процесс оказания социальных услуг населению, передавая на места все новые и новые функции. При этом финансирование этих функций нередко не обеспечивается соответствующими источниками. Региональным властям приходится прибегать к стимулированию самоорганизации населения (сбор средств на дорогостоящее лечение детей за границей, восстановление памятников архитектуры и т.п.). Это консолидирует местное сообщество, решает локальные проблемы на местах, снижает уровень социальной напряжённости в регионах, но не способно кардинально решить проблему высвобождения больших бюджетных средств регионов. Бюджеты на КСО крупных компаний сегодня ориентируются, прежде всего, на решение их собственных проблем. «Встраивание» КСО в стратегии все более отчетливо осознаются руководством корпораций. [2, с. 42–47] Обилие небольших вопросов для них – всего лишь фактор, размывающий ключевые направления спонсорской или благотворительной деятельности. Вот в этих условиях и становится понятна роль социального предпринимательства, его отличие от волонтерства и социально-ответственного бизнеса.

Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность с целью решения социальных проблем общества, в которой прибыль выступает в качестве инструмента, для достижения этой цели. Социальное предприятие – это бизнес с социальными целями. [3, с. 11] То есть, социальный предприниматель не просто реализует какие-то свои предпринимательские возможности, но и всю полученную прибыль направляет на достижение социальных целей, определенных в Уставе. Предпринимательство выступает в качестве инструмента для достижения этих целей. При этом, на наш взгляд, социальный предприниматель не может принимать благотворительной помощи в качестве основного источника финансирования своей деятельности. И социальные инвестиции, и грантовая поддержка осуществляются на возвратной основе. Окупаемость проектов – это одна из целей социального предпринимателя.

В России не существует законодательно утверждённых понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие». Однако на практике ряд предприятий классифицируют как социальные (см. Рис. 1). Подводя итог сказанному, можно сделать вывод, что социальное предприятие – это компонент социальной экономики, созданный исключительно для реализации социальных целей. Оно осуществляет коммерческую и некоммерческую деятельность по производству товаров (работ, услуг), направляя

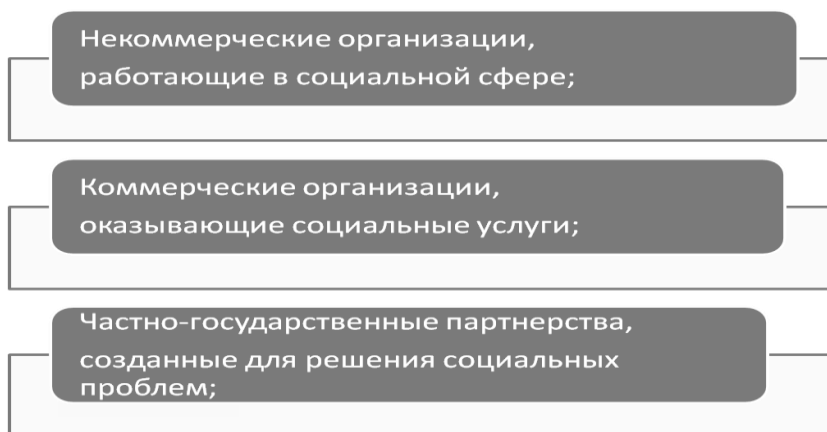


Рисунок 1. Предприятия, относимые к социальным по своему типу

всю прибыль на сбалансированное социальное развитие сообщества соответствующей территории. Контроль хозяйственной деятельности социального предприятия осуществляется сообществом, на территории которой находится такое предприятие, поэтому и заказ на подготовку специалистов для подобной деятельности должно формировать региональная (областная власть). И объем этих специалистов достаточно велик. Из них сегодня реальная подготовка ведется только по специальности «Право социального обеспечения». Однако специфика деятельности так велика, что есть потребность в специалистах и других профилей для данной сферы.

Общая схема функционирования социального предпринимательства может выглядеть следующим образом (см. Рис. 2).

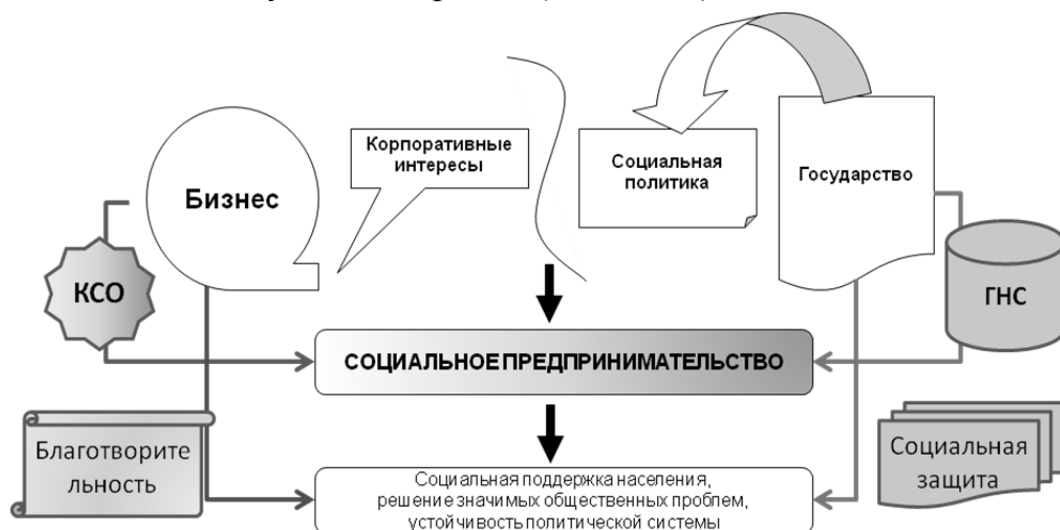


Рисунок 2. Общая схема функционирования социального предпринимательства

На наш взгляд, деятельность социального предприятия не может быть ограничена оказанием социальных услуг населению. Социальное предпри-

ятие должно быть рентабельным и конкурентоспособным. Но это не означает, что социальное предприятие должно действовать на рынке в равных условиях с коммерческими предприятиями. Для социального предприятия должны быть предусмотрены льготы, которые будут компенсировать замедленный возврат инвестируемых на развитие социального проекта средств. И такие предприятия в Нижегородской области можно выделить, причем в самых неприбыльных сферах.

В течение нескольких лет в двух районах города Нижнего Новгорода работает Сеть семейных центров «Вера». Руководитель и собственник Вера Волкова с самого начала существования первого центра практически полностью окупает свои затраты за счет прибыли, выплачивая как предприниматель, все налоги и обеспечивая заработной платой несколько десятков штатных и внештатных работников. В центре действуют детские студии музыки, изобразительного искусства и танца, развивающих игр и подготовки к школе, спортивные секции ушу, каратэ, шахмат, фитнеса, школы будущей мамы, группы здоровья и детских праздников, летний загородный лагерь. [4] Основной причиной конкурентоспособности предприятия, на наш взгляд, является широкий спектр предлагаемых услуг, который обеспечивает гибкий маневр денежными средствами.

Похожий проект начал реализовываться в 2014 году ООО «АртемидасК». Название проекта – «Лавандовое поместье». В 5 км от села Вад на участке земли в 23 га на границе с природным комплексом источников «Святые ключи» и «Дубрава Зеленогорская», обеспечивающих туристический поток более 3000 человек в месяц (в весенне-осенний сезон), в 5 км от возрождающегося Спасо-Зеленогорского монастыря, связанного с именем Серафима Саровского, предполагается создание Центра (зоны) экологического (сельского) туризма с ведением органического земледелия, пчеловодства, возрождением народных ремёсел, организацией детского и семейного отдыха, созданием центра изучения природы.

Директор предприятия Цветкова Елена Витальевна, успешный предприниматель, считает, что именно сочетание разных направлений сделает проект устойчивым финансово и привлекательным, интересным для жителей Нижегородской области. По плану через 4 года с начала реализации, проект выйдет на самоокупаемость. Полная стоимость проекта: 56 105363 рублей. Уже вложено 584 820 рублей. Реализация проекта будет осуществляться в несколько этапов (очередей), что позволит при небольших первоначальных вложениях достаточно быстро выйти на самоокупаемость. По достижении финансовой стабильности, возможно увеличение площади поместья и тиражирование проекта в другие районы. И в данном случае модель организации проекта

предназначена для взаимного решения комплекса проблем, которые в ней оказались взаимосвязаны. Ориентация на сокращение безработицы в неразвитых сельскохозяйственных районах (создание постоянных и временных рабочих мест для безработного местного населения путем строительства тепличного комплекса для круглогодичной работы); восстановление исторического народного ремесла; возрождение органического экологического земледелия; производство экологически чистой сельскохозяйственной продукции, по мнению предпринимателя, обеспечивает заинтересованное отношение администрации района и области к проекту, создает возможность частичного финансирования его за счет грантовых средств.

Тем не менее, надо отметить, что социальное предпринимательство еще не стало сегодня массовым явлением. Даже университеты, которым сегодня дано право создавать малые предприятия для реализации студенческих бизнес-проектов в различных сферах не могут похвастаться хорошими результатами. Не хватает инфраструктуры. Особую роль в изменении ситуации, в мультипликации лучших практик должны сыграть инкубаторы. Бизнес-инкубатор ННГУ им. Н.И. Лобачевского пытается сформировать свой подход к практической деятельности. В качестве институциональных партнеров руководство инкубатора видит Союз социальных предпринимателей, общественную организацию, объединяющую успешных социальных предпринимателей, Фонд «Наше будущее», созданный владельцем компании ЛУКОЙЛ В. Алекперовым, АКБ «Промсвязьбанк». Общая схема взаимодействия выглядит следующим образом (см. рис. 3)

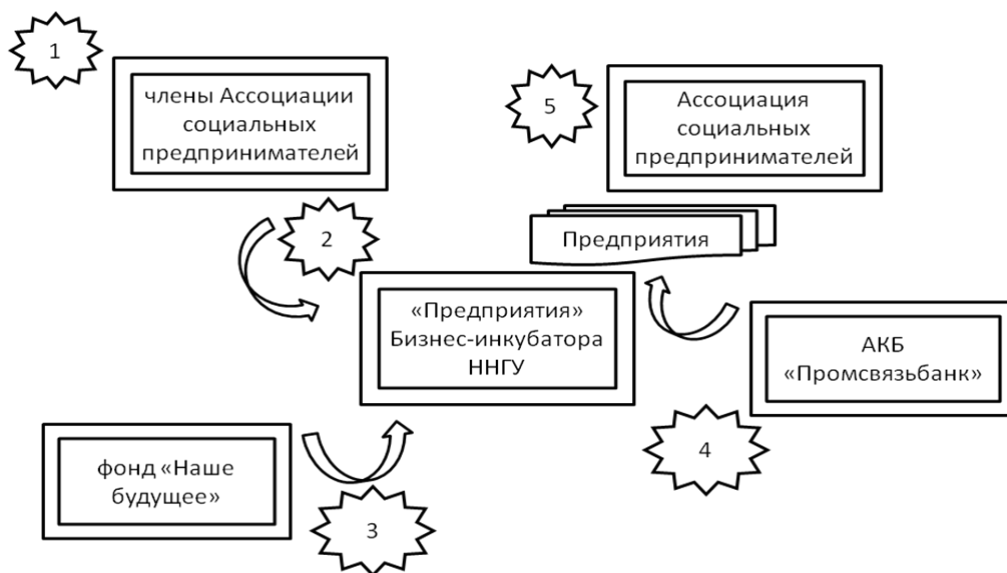


Рисунок 3. Общая схема взаимодействия институциональных участников

Функции участников распределяются следующим образом.

Члены Ассоциации социальных предпринимателей предоставляют:

- Места для прохождения практики студентами ННГУ;
- Оригинальные предложения, бизнес-идеи;
- необходимое оборудование, возможность экспериментальной отработки идеи до уровня патента, «ноу-хау», т.п.

Фонд «Наше будущее» предоставляет:

- Консультационное сопровождение идеи социального предпринимательства от появления первых результатов до этапа самоокупаемости;
- Помощь в поиске потенциальных партнеров, заключении Договоров,
- рекомендации для создания аналитического центра на базе бизнес-инкубатора ННГУ.

АКБ «Промсвязьбанк» предоставляет:

- Инвестиции в растущие проекты, имеющие перспективы серьезного развития;
- Предлагают стратегических инвесторов;
- Обеспечивают ИРО социальных предприятий.

Предприятие Бизнес-инкубатора ННГУ создает:

- аналитический центр, который будет осуществлять анализ материалов маркетинговых исследований по запросам социальных предпринимателей при консультации Фонда «Наше будущее»;
- привлекает необходимых исполнителей из числа студентов, аспирантов и специалистов ННГУ для создания проектных и исследовательских групп;
- Разрабатывает и адаптирует программное обеспечение под запросы социальных предпринимателей;
- разрабатывает бизнес-планы и коммерческие предложения для предприятий, ведет базу данных по рынку.

Активная координирующая роль ННГУ обеспечивается в этой схеме не только какими-либо административными или правовыми методами, сколько тем, что основные механизмы коммуникаций с заинтересованными сторонами, по мнению экспертов-специалистов, в немалой степени связаны со спецификой его деятельности. [5, С. 50] Это участие в работе общественных палат (37,5%); участие в конференциях, круглых столах, семинарах (92,9%); совместная экспертная работа (50,0%); участие в гражданских экспертизах и общественных слушаниях (2,1%); организация ярмарок социальных проектов (17,9%); выступления и публикации в СМИ (94,6%). [6]

Обучение на конкретных ситуациях (метод “Кейс-стади”) является одним из основных способов учебной работы по дисциплинам **при обучении социальных предпринимателей**. Этот способ работы позволяет соединить теорию и практику управления, формирует необходимые для руководителей и специалистов умения и навыки профессиональной деятельности:

- сбора и обработки информации, определения форм и методов поиска, классификации, выявления и интерпретации ключевой информации, содержащейся в первичной документации и отчетах коммерческих организаций;
- понимания взаимосвязи различных параметров внешней и внутренней среды;
- видения проблемы за конкретными ситуациями, описания и оценки ситуации, выявления потенциальных угроз и возможностей развития;
- формировать и отстаивать стратегии, тактические и оперативные планы;
- прогнозировать развитие хозяйственных ситуаций и процессов, принимать решения, касающиеся управления различными сторонами деятельности;
- оценивать риск и выбирать средства его страхования, снижения в условиях высокой неопределенности;
- критиковать и конструктивно реагировать на критику в процессе коллективного принятия решений.

Перечень умений и навыков, формируемых при обучении на конкретных ситуациях содержится в **Программе** по каждой дисциплине **Менеджмент-цикла** с указанием **Критериев наличия**.

Обучение на конкретных ситуациях предусматривает овладение студентами особым способом подготовки и работы на практических занятиях. В самом общем виде рекомендации по освоению этого способа таковы.

В порядке подготовки к практическому занятию студент получает **Задание** с описанием ситуации. Ситуация, как перечень событий, действий, общих характеристик различных действующих лиц (работников, клиентов, контрагентов, т.п.), сведений, информации о внешней среде (**Исходные информационные материалы**), требует выбора того или иного способа профессионального поведения руководителя или специалиста аппарата управления, принятия решения. При подготовке, **во-первых**, необходимо четко определить все эти элементы ситуации (и явные, и скрытые) на основе ее описания, далее требуется установить степень существенности каждого элемента, силу его влияния на оценку ситуации. При этом очень важно понимать, что в ситуации есть и объективные, и субъективные факторы, и все

они – результат развития внешней среды, рынка и самого коммерческого предприятия, организации. Такой подход (с учетом хронологии, динамики) максимально способствует глубокому анализу и выявлению реальной, наиболее существенной (ключевой) проблемы, требующей первоочередного решения. Этот этап называется Диагностикой.

Вторым этапом в подготовке является **формулирование проблемы**, требующей, на Ваш взгляд, первоочередного решения. Кратко и четко (в одно-два предложения) надо уточнить, противоречие каких двух (или более) элементов и какого объекта лежат в основе тех неблагоприятных симптомов, которые были выявлены при описании ситуации. Как правило, формулирование проблемы сопровождается указанием используемой концепции, теоретического подхода к анализу информации и принятию решения (концепция маркетинга, управления по целям, т.п.). При наличии целесообразности указывается на возможность использования нескольких теоретических подходов и, естественно, нескольких формулировок проблемы или нескольких ключевых проблем. Ключевой характер сформулированной проблемы необходимо тщательно аргументировать. Классификация, сортировка информации при отборе аргументов может занять много времени, но она нужна для уяснения своей позиции.

На **третьем этапе** подготовки выделяются **альтернативные варианты** возможных действий, способов решения проблемы. Указываются необходимые и достаточные условия для их реализации.

Четвертый этап состоит в уточнении возможных как положительных, так и отрицательных **последствий** принятия того или иного способа решения проблемы, а также **ограничений**, которые являются **критериями выбора** решения. При этом, особое внимание уделяется и объективным ограничениям (наличие\ отсутствие денежных средств, т.п.), и субъективным факторам, предпочтениям руководителей, лиц принимающих решение, последующих исполнителей (их образование, квалификация, мотивация, образ мыслей).

И, наконец, на **пятом этапе** уточняется окончательный **выбор**, тот вариант решения, который ложится в основу конкретного плана действий, описания шагов, подлежащих **Презентации** на практическом занятии, защите в ходе работы в группе. При этом, особое внимание надо обратить на логику развития ситуации в результате принимаемого решения (как до, так и после принятия).

Завершающим этапом работы с Ситуацией (“Кейс-стади”) является оценка преподавателем выполненного **Задания**. Оценка производится методом Экспертной оценки в соответствии с указанными **Критериями**. Набор

критериев определяется в соответствии с **Программой** изучаемого курса. В случае необходимости оценка может осуществляться несколькими преподавателями. По каждому **Критерию Задания** преподаватель оценивает **Уровень в баллах** по десятибалльной шкале с кратким **Комментарием**, отражающим его мнение.

В условиях многоуровневого образования на разных уровнях обучения используются различные по своему характеру Практические ситуации (смотри Таблицу).

Таблица. Типы Практических ситуаций

Информационно-иллюстративные ситуации (объектно-ориентированные)		
информация: малый объем, четко структурирована	ситуация описана просто, точно указаны проблема, принятые решения, действия и действующие лица	задание требует описания явления, по фактам, объекта по элементам, процесса по этапам, операциям, т.п.
Информационно-аналитические ситуации (проблемно-ориентированные)		
информация: средний объем, не вполне структурированная	ситуация описана просто, проблема очевидна, хотя и не указана точно, указаны решения, действующие лица, справочная информация	задание требует сортировки фактов, элементов, операций, действий, их отбора при объяснении проблемы и оценке нормативно-правовой обоснованности, действий, качества решений
Информационно-диагностические ситуации (ситуационно-ориентированные)		
информация: значительный объем, нечетко представлена	ситуация описана нечетко, проблема подразумевается, но не выражена явно, обоснована не вполне	задание требует интерпретации фактов ради уяснения проблемы, выявления ключевой информации, ранжирования аргументов “за” и “против”

Аналитико-расчетные ситуации (объектно-ориентированные)		
информация: малый объем, четко представлена	ситуация описана с точным указанием проблемы, дана методика оценки ситуации, желаемых действий	задание требует описания и оценки состояния явления, процесса на основе расчета показателей, сравнения аргументов и прогнозов развития ситуации

Аналитико-диагностические ситуации (ситуационно-ориентированные)		
информация: средний объем нечетко представлена	ситуация описана с неполным, неточным указанием проблемы, очевидны лишь действия, вызвавшие ее	задание требует оценки способа, качества формулирования проблемы, обоснованности вызвавших ее дейст- вий и прогноза вариантов развития ситуации
Аналитико-процедурные ситуации (процессно-ориентированные)		
информация: большой объем, нечетко представлена	описана ситуация, проблема подразумева- ется, но сама ситуация до конца неясна	задание требует интерпретации проблемы ради уяснения критериев, стандартов, ограничений разработки решений о способах, процедурах управления
Концептуально-аналитические ситуации (объектно-ориентированные)		
информация: средний объем, четко структуриро- вана	указана одномерная концепция, простая ситуация и проблема	задание требует интерпретации концепции, оценки ее применимости для разработки решений по ключевой проблеме управления в данной ситуации
Концептуально-диагностические ситуации (ситуационно-ориентированные)		
информация: средний объем, слабо структуриро- вана	указана проблема, неявно видна концепция действий, вызвавших проблему	задание требует выявления концепции действий, вызвавших проблему, оценки обоснованности действий, принятых решений и прогнозов развития ситуации
Концептуально-прогностические ситуации (процессно-ориентированные)		
информация: значительна по объему, структуры почти нет	проблемы подразумева- ются или указываются, но ситуация запутана, до конца неясна ключевая проблема	задание требует выявления ключевой проблемы, выбора концепций, подходов к ее разрешению, принятию решений о планах, способах действий и управления

На первых уровнях преобладают Информационные “Кейсы”, для кото-
рых характерен небольшой объем информации, ясное и четкое ее представ-
ление. Они постоянно сопровождают лекционные занятия и составляют от 50
до 60 процентов учебного времени. Этим достигается концентрация внима-

ния на простых учебных целях, прямо связанных с отработкой навыков поведения представителей определенных рабочих профессий на конкретных Рабочих местах. Отдельные Аналитические “Кейсы” направлены на развитие способности оценивать решения и действия окружающих, как представителей рабочих профессий, так и отдельных категорий руководителей, специалистов аппарата управления. Концептуальные “Кейсы” могут использоваться в порядке исключения для иллюстрации сложности и многообразия менеджмента, как профессии, науки и искусства. При этом, предлагаются простые одномерные “Кейсы”. В итоге первого этапа обучающийся должен научиться ориентироваться в особенностях внутренней среды коммерческих предприятий различных отраслей с учетом основных факторов внутренней среды этих предприятий, а также оценивать и строить профессиональное поведение в качестве исполнителя, представителя рабочей профессии и технического служащего аппарата управления.

На втором уровне образования начинается активное использование аналитических “Кейсов”. Их объем достигает 60–70 процентов учебного времени. Цель их использования состоит в развитии способности выявлять и анализировать альтернативные варианты профессионального поведения различных работников, определять способы и формировать программы действий на основе обоснованного управленческого решения. В течение этого этапа обучения обучающийся должен освоить основные аналитические операции, связанные с разработкой управленческих решений, которые обязан осуществлять специалист аппарата управления торгового коммерческого предприятия конкретной специализации. Концептуальные “Кейсы” на этом уровне используются для формирования навыков синтеза концепций первого уровня, свойственных работе руководителей низшего звена (индивидуальный стиль принятия решений, т.п.).

На третьем уровне в содержание учебных курсов вводятся сложные концепции и комбинации концепций, многофункциональная политика коммерческих предприятий, организаций и фирм. Они показывают обучающимся характер работы руководителей высшего звена, дают начальные умения и навыки, необходимые для участия в управлении коммерческими предприятиями, организациями в качестве специалистов, функциональных руководителей. Этой же задаче подчинены и Аналитические “Кейсы”. Предлагая большой объем слабоструктурированной информации и нечетко сформулированные проблемы, они формируют умение оценивать способы, качественно формулировать проблемы, обосновывать планы, программы действий, критерии, стандарты, ограничения и варианты управленческих решений о способах, процедурах поведения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аналитический обзор по результатам Исследования «Ценностные основы социальной деятельности российского предпринимательства». Москва – 2015, 77 с.
2. Батаева Б.С. Проблемы взаимодействия власти и бизнеса в реализации корпоративной социальной ответственности / Б.С. Батаева, Э.И. Мантаева, В.С. Полухина // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2010. № 1 (63). С. 42–47.
3. Справочник социального предпринимателя // Sustainable business 16.01.2015 [Электронный доступ] URL:
4. <http://csrjournal.com/8189-kak-izmerit-socialno-ekonomicheskuyu-effektivnost-investicij.html> (время обращения 15.04.15)
5. Официальный сайт «Сеть семейных центров «Вера» [Электронный доступ] URL: <http://www.veracentre.ru> (время обращения 15.04.15)
6. Доклад о социальных инвестициях в России – 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, И. С. Соболева. СПб.: Авторская творческая мастерская (АТМ Книга), 2014. – 144 с.
7. Составлено по: Ассоциация Менеджеров, 2008, 2013. С. 50. Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

СПЕЦИФИКА ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНИКОВ-МЕНЕДЖЕРОВ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Аксенова О.В.

Крючков В.Н.

Аннотация. В работе представлен анализ проблем трудоустройства выпускников специальности «менеджмент» и изложены рекомендации выпускникам и администрации вузов для решения этих проблем.

SPECIFICS OF TRAINING OF GRADUATES MANAGERS DURING CRISIS

Aksyonova O. V.

Kryuchkov V.N.

Abstract. In this article the analysis of employment the specialty "management" graduates problems is submitted and recommendations are stated to graduates and higher education administration for the solution of these problems.

Со второй половины 2014 года российская экономика в очередной раз оказалась в кризисном состоянии, при этом неминуемо обострились проблемы подбора кадров и устройства на работу. В первую очередь это коснулось выпускников. Особенно – выпускников специальности «менеджмент», у которых проблемы с трудоустройством были и в «тучные годы», поскольку менеджмент – одна из немногих специальностей без точной локализации в структуре управления предприятием.

Для российского рынка кадров крайне важен набор требований к кандидатам на должности. Если на этапе формирования рыночных отношений возможности по трудоустройству лиц с самым различным опытом (в т.ч. с опытом непрофильной работы, без опыта работы)¹ и при этом значительных карьерных успехов были достаточно широки, то со временем подходы к выбору менеджеров становились все более консервативными. Теперь лист требований «видит» в успешном кандидате человека с опытом работы в как можно более похожей организации, обладающей сопоставимыми характеристиками по большинству направлений:

¹ Например, Вагит Алекперов, ныне президент и совладелец ОАО «Лукойл» С 1972 по 1974 год Алекперов работал оператором по добыче нефти и газа производственного объединения «Каспморнефть», а в 1987–1990 уже Генеральным директором ПО «Когалым-нефтегаз» Главтюменнефтегаза, г. Когалым, высшее образование получил в 1974 году.

1. сфера деятельности вплоть до подробного описания сегмента;
2. масштаб организации;
3. уровень решаемых задач;
4. уровень позиции – если в докризисный период до 2–3–4 уровней, например, на руководителя управления рассматривались заместитель руководителя управления, начальник отдела и в отдельных случаях заместитель начальника отдела, главный специалист, то в кризисный – не ниже заместителя руководителя.

Зачастую добавляется ряд жестких критериев подбора, выдвинутых работодателями:

- требования к высшему образованию с определенным перечнем вузов;
- требования MBA;
- требования высшего образования для стартовых должностей с очень низким уровнем оплаты, уровень компетенций по которым не требует именно высшего образования² (тут);
- требования опыта работы у начинающих специалистов по стартовым должностям.

При этом во время кризиса появляются дополнительные условия, которые сведены в таблицу:

Таблица. Дополнительные условия и требования в период кризиса

Добавляются	Исчезают
Дополнительные требования (из раздела мягких требований в жесткие)	Меньше нежестких требований “Желательно”
Большая отраслевая идентичность	Опыт в другой отрасли
Большая идентичность по размеру бизнеса	Несопоставимый размер бизнеса
Личные достижения	
Опыт в аналогичной должности	Опыт в другой должности, 2 ступени и ниже по карьерной лестнице
Больше требований по образованию и дополнительному образованию	Обучение за счет работодателя
Требования к уровню иностранного языка даже если характер работы не предполагает практику иностранного языка	
	Дополнительные бонусы
	ДМС, фитнес и т.п.

² Можно привести сравнение с западным рынком специалистов в области финансов – требования на английском по специалистам, например, с дипломами CIMA (URL: <http://globalcima.com>).

Проиллюстрируем изменения требований к претендентам на примерах начальника отдела и экономиста фармацевтической компании:

А) Начальник отдела снабжения фармацевтической компании (высокая идентичность)

Обязанности:

- обеспечение производственной программы предприятия фармацевтическими субстанциями;
- расчет потребностей в сырье;
- поиск альтернативных производителей субстанций;
- составление бюджета, подготовка отчетов;
- ведение переговоров и деловая переписка.

Требования:

- высшее образование;
- опыт работы не менее 3 лет **в фармацевтической сфере, преимуществом будет опыт закупок субстанций;**
- обязательно – знание английского языка, письменный и разговорный.

Примечание авторов: Вакансия открыта более 3 месяцев.

Б) Экономист (без опыта):

Обязанности:

- Занесение экономических данных в сводные таблицы.
- Финансовый анализ.
- Проверка правильности занесения данных в торговую базу.
- Отчетность для руководства (еженедельно, ежемесячно).

Требования:

- Компания готова рассмотреть и обучить кандидата без опыта.
- Высшее экономическое образование (экономист) – обязательно, или в том числе студент.
- Знание английского языка не ниже Upper Intermediate.
- Хорошее знание пакета программ MS Office, особенно, Excel.
- Отзывчивость и умение работать в коллективе.
- Умение взаимодействовать с другими подразделениями отдела и компании для повышения эффективности работы и быстрого решения возникающих проблем.
- Аккуратность, внимание к деталям, нацеленность на результат.

Не секрет, что с декабря 2014 г. многие привлекательные работодатели закрыли прием сотрудников.

По нашим оценкам кризис, который начался в 2014 году, оказал более сильное влияние на рынок труда, чем кризис 2009 г.

По информации на 14 мая 2015 года на сайте hh.ru размещено 16 653 тыс.³ вакансий и 279 тыс. резюме, на сайте superjob.ru – 16 тыс. вакансий и 260 тыс. резюме⁴. Даже при учете того, что в среднем у каждого претендента сформировано не одно резюме на различные должности, эти цифры показывают, что количество ищущих работу существенно превышает количество вакансий.

При формировании списка требований к кандидатам специалист по подбору персонала балансирует между примерами вакансий с сопоставимого сегмента рынка, примерами резюме с сопоставимого сегмента, требованиями лица, принимающего решение по кандидату, бюджетными возможностями организации.

В российской действительности, как правило, обязанности по подбору распределяются между специалистом по подбору и лицом, принимающим решение. Первый играет роль «грубого фильтра», второй – «тонкого».

Как правило, организации, нацеленные на быстрые результаты, предпочитают «перекупить» готового специалиста, не тратя время на его развитие.

В нормальной обстановке организации, нацеленные на более длительное сотрудничество и стремящиеся к более высокой лояльности сотрудников, рассматривают варианты развития специалистов внутри организации через системы внутрикорпоративного обучения.

В период кризиса, несомненно, акцент смещается на быстрые результаты, желательно с предложением кандидату условий не выше рыночных. При этом особо пристрасно анализируются достижения в предыдущий, докризисный период.

Проблемы балансировки интересов: лицо принимающее решение хочет идеального кандидата под цели организации, менеджер же по подбору должен сбалансировать эти пожелания с реальным предложением по рынку кандидатов, предложениями альтернативных работодателей, и ограничениями по возможностям мотивации организации для кандидатов.

На рис. 1 мы постарались схематически представить такой баланс интересов внутри фирмы. На решение работодателем оказывают влияние следующие факторы:

³ URL: <http://hh.ru>

⁴ URL: <http://superjob.ru>

(1) Задачи организации, которые планируется решить путем привлечения кандидата.

(2) Состояние рынка труда по соответствующей сфере поиска кандидатов.

(3) Видение перспективности кандидата для позиции лицом, принимающим решение.

(4) Возможности организации по мотивационному пакету для кандидата.

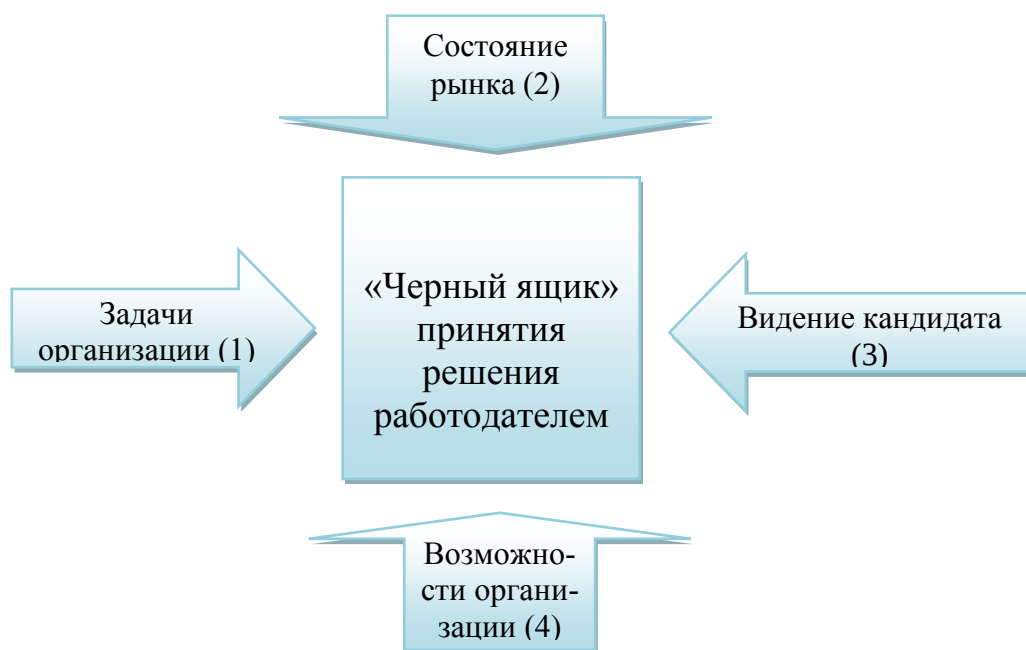


Рис. 1. «Черный ящик» принятия решения работодателем.

Связанная с ней схема внутреннего баланса интересов при принятии решения кандидатом на должность представлена на рис. 2.

На принятие решения кандидатом на должность, в свою очередь, влияют следующие факторы:

(5) Карьерные или личные задачи кандидата и удовлетворенность текущей позицией, если кандидат работает.

(6) Состояние рынка.

(7) Видение должности.

(8) Престижность организации или привлекательность конкретного предложения работодателя в данный момент.

Опыт крупных финансовых корпораций, например, Уралсиба и Росбанка показал долгосрочную эффективность вложений в развитие сотрудников. Сейчас мы наблюдаем активную экспансию Сбербанка на рынке банковских услуг, который также активно развивает систему внутрикорпора-

тивной подготовки сотрудников. Достаточно упомянуть недавно открытый корпоративный университет Сбербанка, чтобы увидеть повышенное внимание руководства к подготовке и переподготовке сотрудников. При этом немаловажно, что предпочтение в Сбербанке отдается продвижению внутри банка.

На сайте Сбербанка РФ указано, что корпоративный университет Сбербанка был зарегистрирован в марте 2012 года и начал свою деятельность в декабре того же года.



Рис. 2. «Черный ящик» принятия решения кандидатом.

Кампус университета спроектирован с учётом лучшего мирового опыта корпоративных учебных центров и органично вписан в уникальный природный ландшафт вдоль реки Истра. Многофункциональная инфраструктура мирового уровня предусматривает возможности для проведения бизнес-конференций и мероприятий по развитию корпоративной культуры Сбербанка.

38 аудиторий кампуса вмещают до 1300 слушателей, включая большой конференц-зал на 500 мест, большую аудиторию на 120 мест, 4 лекционные аудитории (по 60–70 мест) и 26 комнат для групповой работы (по 6–8 мест). Спортивный комплекс кампуса включает: плавательный бассейн (4x25 м), зал игровых видов спорта, тренажерный зал, а также открытые спортивные площадки (футбольное поле, 2 теннисных корта, 3 площадки для игровых видов спорта и беговые дорожки)⁵.

⁵ URL: <http://sberbank-talents.ru/Info/learning/>

Интересной особенностью корпоративного обучения Сбербанка является направленность на подготовку в корпоративном университете руководителей.

Анализ резюме руководителей различных банков показывает, что стартовые должности они занимали именно в Сбербанке.

Резюме топ-менеджеров финансово-экономической сферы показывают много примеров дополнения образования под требования конкретного работодателя. Многие успешные руководители Уралсиба обучались именно в рамках своего корпоративного университета.

По опыту рассмотрения заявок работодателей, как правило, если требуется высшее образование, указывается полное высшее без дальнейшей детализации.

В любом случае, несмотря на кризис, на соответствующих сайтах крупных компаний есть вакансии для начинающих специалистов, при этом, большинство вакансий требуется в Москве.

Рекомендации для подготовки выпускников-менеджеров в период кризиса. Прежде всего, отметим, что корректировка подготовки нужна как для вузов, так и для самих выпускников. Поэтому нижеследующие рекомендации разбиты на две группы.

А) Для выпускников. Для выпускников вузов прежде всего стоит вопрос старта карьеры. Анализ сайтов поиска работы и сайтов в разделе для молодых специалистов «старт карьеры» ключевых консалтинговых компаний PWC⁶, Ernst and Young⁷ и нескольких ведущих банков – Сбербанк⁸, Росбанк⁹, Альфа-банк¹⁰ содержит специальные разделы, посвященные вакансиям для выпускников.

Как правило, старт в крупной компании сопряжен с очень низким входным уровнем зарплаты и большими нагрузками. Так, Сбербанк РФ на своем сайте указывает на уровень стипендии для начинающего – 2900 рублей. Не секрет, что как у нас, так и за рубежом принято рассматривать работу в крупных банках и консалтинговых компаниях «большой четверки» как «трамплин» для дальнейшей успешной карьеры. Выпускники работают в них, как правило, год-полтора, за это время приобретают опыт работы, стаж и нужные контакты, что позволяет им впоследствии переходить на более выгодные рабочие места.

⁶ URL: <http://www.pwc.ru/ru/careers/opportunities.jhtml>

⁷ URL: <http://www.ey.com/RU/ru/Careers/Students>

⁸ URL: <http://sberbank-talents.ru/Info/start/>

⁹ URL: <http://www.rosbank.ru/ru/about/careers/young/>

¹⁰ URL: <http://job.alfabank.ru/moskva/vacancies/start/>

Чтобы быть готовым к требованиям возможных работодателей, стоит продумывать план карьерного развития уже на 3–4 курсе, – например, улучшить знания иностранного языка или освоить новый иностранный язык, при необходимости сдать экзамен на международный сертификат, продвинуть навыки владения компьютером и т.п. и готовить первый вариант резюме.¹¹

Минимальный перечень вопросов, над которыми стоит задуматься при подготовке такого плана:

1. Важен ли уровень стартовой оплаты труда?
2. Возможность проводить на работе время сверхурочно?
3. Можно ли оценить уровень владения языком от «выше среднего»?
4. Приоритетность отдельных отраслей работы?
5. Желание делать карьеру в крупной компании или масштаб не имеет значение?
6. Важность фактора стабильности или готовность к стартапам?
7. География желаемой работы/ готовность к внутристрановому-межстрановому движению?
8. И другие ...

Например, можно принять во внимание и воспользоваться тем, что РwС читает курс АССА¹² для студентов-бакалавров Финуниверситета, НИУ ВШЭ, РЭУ им. Г.В. Плеханова, МГУ им. М.В. Ломоносова.

Более 50 процентов выпускников в России мечтают работать в компаниях нефтегазового сектора, другие 50 процентов вдохновляют примеры удачных стар-апов Стива Джобса, Марка Цукерберга, основателей российских mail.ru, odnoklassniki.ru, yandex.ru и др.

Б) Для вузов. Как для тех, так и для других вузы должны обеспечивать подготовку, адекватную складывающейся обстановке. Если в спокойные периоды можно усиливать акцент на фундаментальные знания, то в период кризиса следует организовывать спецкурсы, повышающие ценность выпускников на рынке труда.

Например, можно давать выпускникам специальности «Менеджмент» дополнительные курсы по управлению проектами и разработке, и реализации бизнес-планов, чтобы они были востребованы на рынке перспективных стар-апов. При этом стоит озаботиться, чтобы эти знания сопровождались получением выпускниками профессиональных сертификатов.

¹¹ URL: http://bdcgp.ru/shablon_rezume

¹² АССА (Ассоциация Присяжных Сертифицированных Бухгалтеров) является крупнейшей и одной из самых влиятельных международных профессиональных ассоциаций в мире, которая завоевала прочную репутацию за 100 лет своего существования. Профессиональная квалификация АССА в сфере финансов и бухгалтерского учета признается во всем мире.

В период кризиса особенно остро встает проблема отрыва вузов от практики. Поэтому именно в период кризиса вузы обязаны обеспечивать привлечение практиков к преподаванию профильных предметов и организовывать выполнение курсовых и дипломных работ по заказам конкретных предприятий.

Эффективнее всего это делать централизованно. К сожалению, в последние годы активизация научно-исследовательской работы в вузах ведется путем нажима на преподавателей, чтобы они приносили в вуз договора с предприятиями. Такая практика порочна и малоэффективна, поскольку ряд возможных проектов носит междисциплинарный характер и требует усилий сотрудников нескольких кафедр, к тому же, «вес» отдельного преподавателя несоизмеримо мал по сравнению с таковым вуза и кафедры. Иными словами, обстановка требует возврата к трезвой оценке сил и ресурсов вузов и наиболее эффективному централизованному пользованию ими. Вопрос конкретных заказов от будущих работодателей принципиально важен, поскольку именно в таких проектах выпускники могут не только попробовать свои силы, но и попасть в поле зрения их рекрутеров

Именно в период кризиса необходимо дать определенную свободу преподавателям, ослабить натиск непроизводительной методической работы. Например, ежегодно каждый (!) преподаватель сталкивается с необходимостью перерабатывать рабочие программы в учебно-методические комплексы, а затем обратно – в рабочие программы новой формы. Такие требования непрерывно выдвигает Министерство образования и науки, а методические управления вузов еще ужесточают их, устанавливая малореальные сроки.

Возникает вопрос – зачем каждому (!) преподавателю разрабатывать свою уникальную программу, когда существуют учебно-методические объединения (УМО), которые призваны координировать эту работу? Что мешает организовать в рамках УМО разработку **ТИПОВЫХ РАБОЧИХ ПРОГРАММ**, которые каждый преподаватель, в свою очередь, будет адаптировать по своему усмотрению? Поскольку логичного объяснения такому колоссальному расходованию интеллектуального ресурса «вхолостую» авторы не находят, остается предположить, что мы имеем дело с банальным применением «терапии занятости», известной любому врачу-психиатру.

КИТАЙСКИЕ РЕФОРМЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФУТБОЛОМ И ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ

Алтухов С.В.

*Когда вам покажется, что цель недостижима,
не изменяйте цель – изменяйте свой план действий.
(Конфуций)*

Китай снова и снова демонстрирует всему миру свою готовность к изменениям и свое беспримерное уважение к национальным и культурным ценностям общества. Цитата Конфуция, которую мы поместили в эпиграф нашей статьи, обращает внимание на суть китайской жизни. Во многих отраслях экономики китайские реформы являются примером поступательного развития. В нашем случае мы более подробно рассмотрим реформы в китайском футболе и особенности китайской системы подготовки спортивных менеджеров.

Исторически так сложилось, что соседствующие страны всегда чувствуют влияние друг друга – как негативное, так и позитивное. Модели государственного устройства России и Китая также очень схожи. И если Россия пережила непростой и болезненный период распада СССР с кризисом в экономике, политике, общественном сознании, то китайская модель государственного устройства показала свою устойчивость, переходя к реформам в разных областях жизни «не прерывая движения». Без специальных остановок.

Одним из факторов демонстрации правильного курса развития китайского общества для граждан страны стали Олимпийские игры 2008 года в Пекине. Вся мощь китайской экономики, все необходимые ресурсы были задействованы на этапе подготовки и реализации этого глобального проекта. Таким же индикатором для российской экономики стали зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи с таким же глобальным размахом. В результате и в китайском, и в российском проекте главные цели были достигнуты. Весь мир рукоплескал организаторам этих игр. Только вот после победных игр 2008 года китайские товарищи заявили о необходимости реформ в спорте. А наши лидеры, ответственные за спорт, только решились на 10% сокращение бюджетов спортивных федераций. Такое вот разное понимание и представление последствий.

Зачем футболу реформы?

В одном популярном китайском анекдоте речь идет о Будде, пообещавшем китайцам исполнить одно большое желание. Китайцы попросили сделать цены на жилье доступными. Будда промолчал и ничего не ответил. Тогда китайцы попросили победу китайской сборной на Кубке Мира по футболу. Будда вздохнул и сказал: "Давайте обсудим цены на жилье".

Любовь китайцев к футболу нельзя назвать «народной» в отличие от настольного тенниса или ушу. А стремление догнать и сравняться со своими соседями Японией и Южной Кореей в умении играть футбол и продавать его способствовали развитию футбольного бизнеса. Вместе с ним пришли и все известные людские пороки – договорные матчи, подкуп судей, недобросовестные агенты. Глобальное господство футболономики в мировом спортивном движении заставило руководителей страны пересмотреть свои подходы к национальной системе развития футбола.

В ноябре 2012 года Си Цзиньпин возглавил Коммунистическую партию Китая, став председателем КНР, и провозгласил борьбу с коррупцией на всех уровнях. Управление по делам спорта стало одной из организаций, которые оказались под прицелом в ходе пятого этапа антикоррупционной инспекции, проводимой Центральной комиссией Коммунистической партии Китая по проверке дисциплины. Председатель КНР осудил стремление выигрывать награды любой ценой. Эффективность спортивной политики теперь будет оцениваться с помощью других критериев. В рамках антикоррупционной кампании китайских властей отменен медальный зачет на Спартакиаде народов КНР.

Главное управление по делам спорта заявило, что «недобросовестное, незаконное и мошенническое стремление к золотым медалям не только искажает дух спорта, но и вредит карьерному развитию и национальным интересам». Оно больше не будет награждать региональные команды и тренеров за медали, выигранные на Азиатских играх или на Олимпийских играх. Теперь ведомство будет больше следить за другими критериями развития спорта, включая уровень вовлеченности населения и экономическую эффективность государственных инвестиций в спорт.¹³

Мафия и криминал, тотализатор и договорные матчи резко снизили интерес к футболу среди простых граждан. Федерация футбола страны констатировала, что число занимающихся футболом упало в шесть раз за двадцать лет, в школах не играют в футбол, катастрофически не хватает площадок. Сборная команда Китая проваливает квалификационные соревнования

¹³ <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2015/01/27/kitaj-prekratit-ohotu-za-zolotyimi-medalyami>

и становится объектом насмешек в стране. Компетенции тренеров и менеджеров не выдерживают никакой критики. За последние два года через состав сборной прошло около ста футболистов. Вам это ничего не напоминает?

Представители Коммунистической партии Китая приступили к решительным действиям. Экс-глава Китайской футбольной ассоциации Нань Юн и его предшественник Се Ялун были арестованы и получили по 10 лет за взятки. Нань Юн признан виновным в 17 случаях взяточничества на общую сумму в 235 тысяч долларов. Вместе с ним к девяти годам тюрьмы приговорен еще один бывший член китайского футбольного руководства Ли Доншен. Такой же срок получил бывший капитан сборной Китая Вэй Шаохуэй. Еще трое бывших игроков сборной, который принимали участие в чемпионате мира по футболу в 2002 году, получили по 5,5 лет за договорные матчи. По данным суда, им заплатили более 8 миллионов юаней в 2003 году.

Лу Юн – лучший футбольный арбитр Китая. Он был первым китайским рефери, который судил матчи Кубка мира в Японии и Южной Корее – 2002 и дважды признавался арбитром года Азиатской конфедерации футбола. У него был псевдоним «Золотой свисток». Так вот, «Золотой свисток» был приговорен к пяти с половиной годам лишения свободы за получение взятки. Он был отправлен в тюрьму после признания в получении взятки в сумме более \$128.000, чтобы «подправить» результаты семи матчей по футболу, некоторые из которых прошли в 2003 году.

Всего же более 20 бывших футбольных функционеров, игроков и тренеров получили сроки за коррупцию в китайском футболе в 2013 году. Коррупционный скандал в 2009–13 годах коснулся в общей сложности 56 человек.

Для профилактики коррупционных проявлений был создан «Антикоррупционный исправительно-образовательный лагерь». Более 200 представителей китайского футбола должны слушать лекции о «честном футболе» и вспоминать основы профессиональной этики. По окончании лагерной смены всем им предстоит сдать экзамен и продемонстрировать степень усвоения пройденного материала. «Переподготовка судей – важная часть нынешней антикоррупционной кампании», – отмечает новый глава Футбольной ассоциации Китая Вэй Ди.

Перед спортивными руководителями ставится задача изменения сознания. «Нет ничего плохого в том, чтобы стремиться к золотым медалям, участвуя в спортивной конкуренции, суть которой – прыгать выше, бегать быстрее и быть сильнее, – говорит Тань Цзяньсянь, профессор спортивной кафедры Южно-китайского педагогического университета. – Но это не должно быть

связано с продвижением по службе спортивных чиновников или их обогащением. Ценность золотых медалей исказилась».¹⁴

Что теперь?

Министерство образования Китая запланировало строительство 20.000 начальных и средних школ для обучения футбольным специальностям с 2017 года. Уже выбраны тридцать округов, в которых будут реализованы планы строительства таких школ. Система селекции и отбора талантов предусматривает схему, в которой из десяти школ шесть будут начальными, три – средние школы и одна школа для старших возрастов. Производительность этих школ и округов будет также использоваться для оценки эффективности местного самоуправления в сфере образования.

На волне реформ в футбольную лигу Китая и в футбольные клубы пришли новые владельцы и спонсоры. Концерн "Эвергранд", принадлежащий самому богатому человеку в Китае, купил футбольный клуб «Гуанчжоу». Крупная инвестиционная компания "R&F" купила вторую команду города «Гуанчжоу R&F». Оператор, управляющий шанхайским портом, владеет местным клубом "Шеньхуа". В футбольной Суперлиге Китая не осталось клубов с долевым участием государства. Соревнуются только частные клубы. Мировые гиганты "Найк" и "Тошиба" тоже заключили крупные спонсорские контракты с лигой.

Тысячи китайских специалистов разъехались по всему миру учиться управлять спортом и тренировать атлетов. Возрос зрительский интерес к футболу. Средняя посещаемость стадионов выросла до 19 тысяч человек. Новые спонсоры продолжают вкладывать десятки миллионов евро, приглашая известных игроков и тренеров. Средняя зарплата в лиге превышает один миллион евро в год, а рекордная почти достигает десяти миллионов евро. Китайский клуб "Гуанчжоу" выиграл Лигу Чемпионов Азии в 2013 году. Иными словами, все признаки положительной динамики присутствуют.

Однако китайский футбол все еще полон проблем, которые мешают ему развиваться. Государственная модель управления спортом в Китае очень похожа на российскую. Министерство спорта Китая продолжает контролировать все спортивные процессы. В Футбольной ассоциации Китая работают преимущественно партийные чиновники. Молодые менеджеры, обучавшиеся на Западе, готовы строить профессиональные клубы по английскому и американскому образцам, но железная рука партийных чиновников не поощряет таких попыток. Слишком свежи в памяти скандалы и разоблачения в китайском футболе. Только путь реформирования всего футбола сверху донизу может обеспечить нужный результат и эффективность.

¹⁴ <http://www.ft.com/home/uk>

ГЛУБИННОЕ ОБУЧЕНИЕ В ПОДГОТОВКЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Арпентьева М.Р.

Аннотация. Статья посвящена проблемам глубинного обучения современных менеджеров. Рассматриваются зарубежная, «глубинная», и отечественная, герменевтическая, версии глубинного обучения, их варианты и инварианты. Рассматриваются качества «глубинного преподавателя» и «глубинного ученика».

Ключевые слова: глубинное обучение, контекстное обучение, менеджер, метанавыки, глинный преподаватель, понимание.

DEEP LEARNING IN THE TRAINING OF MANAGERS

Arpentieva M.R.

Abstract. The article is devoted to in-depth learning of modern managers. Are considered foreign, "deep", and domestic, hermeneutic, version deep learning, variants and invariants. Discusses the quality of "deep teacher" and "deep learner".

Keywords: deep learning, contextual learning, Manager, metadvice, Glynn teacher, understanding.

В современном обучении в вузе в процессе подготовки специалистов системы человек-человек, включая менеджеров, все чаще отмечается необходимость активизации, переосмысления традиционных моделей подготовки. Современное обучение в вузе актуализирует проблемы не только все стороннего, но глубинного постижения себя и мира обучающимися. Кроме того, в современном обучении в вузе все чаще отмечается необходимость воспитательной работы и, в том числе, психологическая поддержка этого процесса, включающая как психологическое сопровождение процесса обучения специалистами служб психологической помощи вуза, так и формирование особого, консультативно-ориентированного подхода к обучению и воспитанию обучающихся непосредственно в ходе учебных занятий. В современной зарубежной практике вузовского обучения одним из ведущих в этой сфере является глубинный подход, пока мало известный в России [3]. В отечественной практике и теории исследований обучения в вузе его ближайшим аналогом является контекстное обучение, различные виды и модели (практико-ориентированная, предметно-ориентированная и т.д.). Возникновение новых подходов в обучении связано с необходимостью повышения

продуктивности личности в обучении, повышения продуктивности и эффективности самого обучения менеджеров и их будущей деятельности. Сравнительный анализ разных моделей показывает, что традиционная модель формировала продуктивный, гармоничный тип менеджера как личности и профессионала скорее спорадически, нецеленаправленно [2]. Современные модели идут по пути управления процессами формирования и развития продуктивного типа и преобразования контрпродуктивного. В их формировании особую роль играет традиционная или современная модель обучения. Сравнительный анализ традиционных и современных моделей показывает, что традиционная модель формировала продуктивный тип личности скорее спорадически, нецеленаправленно. Современные, экспериментально-ориентированные, глубинные, модели ищут пути к управлению процессов формирования и развития продуктивного типа и преобразования контрпродуктивного.

Ю. Ю. Васильевой и Е.В. Игнатович Е.В. подчеркивается важность глубинного или глубокого подход к образованию, трансформирующий жизнедеятельность и трансдискурсивный, помещающий субъекта в ситуацию анализа дискурсов окружающего мира: процессный, экспериментальный, контекстный, интегративный, дифференцированный, проблемный, активный, сотворческий и т.д. Отмечается, что студенты, выполняя задание, могут сосредоточиться либо на понимании (deep approach), либо на воспроизведении (shallow approach) [3; 4]. «В узком значении под глубинным подходом подразумевается такая организация обучения, при которой ученик нацелен на освоение смыслов, меж- и метапредметных связей, выход на глубинное понимание изучаемого учебного материала в его взаимосвязи с изученным ранее, другими учебными дисциплинами и т. д.» Обучающийся по логике поверхностного подхода, концентрируется на словах больше, чем на их значении, на форме больше, чем на смысле (Рисунок 1).



Рисунок 1. Глубинный подход к образованию

Обучающийся в логике поверхностного подхода стремится выяснить, что хочет от него учитель, и выполнить его требования, особое значение имеет метакогнитивность, «глубинный ученик» приобретает способность контролировать свое состояние и уровень обучения: «фокус образовательного процесса смещается с учителя на ученика, акцент на том, как ученик учится».

Использование глубинного подхода способствует повышению мотивации учащихся, улучшению учебных результатов, таких как способность расширять изученное содержание до более широкого контекста, соотносить его как в целом с дисциплиной, так и с миром, в котором живет учащийся. Обучение выступает как процесс извлечения и приобретения смыслов, установление причинно-следственных связей между частями изучаемых предметов и с реальным миром, а также как альтернативная интерпретация реальности, постижение мира через ре-интерпретацию знаний. Глубинный, активный, современный подход противопоставляется «поверхностному», пассивному, классическому, суть которого сводится к запоминанию учебного материала и его воспроизведению с целью выполнения внешних требований, сдачи экзаменов и зачетов, который организован обычно как процесс получения фактов, формирования навыков и умений, которые могут быть «законсервированы» и применены по мере необходимости.

В широком смысле глубинный подход подразумевает «такие смысловые доминанты, как трансдисциплинарность, трансформативность, интегративность, целенаправленность, целостность, глобальность, процессо-ориентированность, сознательность» (**deep learning approach**). Это также – трансдисциплинарный, расширяющий понимание подход, который применяется при решении сложных комплексных задач и проблем, для которых необходим выход за рамки какой-либо привычной модели мира, себя, организации и управления ею. Это также – трансдисциплинарный, в том числе психолингвистический и социолингвистический подход, расширяющий понимание, который применяется при решении сложных комплексных задач и проблем, для которых необходим выход за рамки какой-либо привычной модели мира.

Понимание себя и мира в процессе обучения, по мнению отечественных исследователей, – одна из основных его целей, изменения в понимании – углубление и расширение понимания – важный критерий успешности и эффективности обучения. Данный постулат хорошо представлен в герменевтической модели обучения. Решение практических задач жизнедеятельности студента в процессе обучения и деятельности в конкретном социуме будет происходить успешнее, если обеспечить этому процессу «глубинную» поддержку – герменевтические умения, позволяющие реализовать практическую ориентацию относительно знаний и умений как оснований способов и технологий предстоящих видов деятельности будущего специалиста. Особым предметом понимания студентами необходимо сделать усвоение системы понятий, формирующих сами процессы и результаты понимания в обучении («содержание – форма», «функция – форма», «явление – сущность», стратегии – схемы, фокусы-темы, механизмы и стадии и др.). Смыслы знаний, а также

«просвечивающие сквозь них» смыслы бытия при использовании герменевтических, нарративных и тезаурусных подходов в обучении как практике трансдискурсивного, психолингвистического осмысления себя и окружающего мира, возникают как продукт конструктивной и исследовательской активности субъекта, а не просто «когнитивной» активности, лишенной связи с культурно-историческими и ценностно-смысловыми контекстами деятельности, ее знаний и умений.

В качестве конкретных методов организации понимания в обучении студентов вуза с необходимостью выступают активные методы обучения, в том числе методы самоисследования и самообучения, взаимного исследования и взаимообучения, полилога с собой и миром. В индивидуальной деятельности каждого студента наиболее значимыми для формирования понимания являются познавательные процедуры или этапы понимания: понимание-узнавание (узнавание знакомого в новом материале), понимание-гипотеза (выдвижение гипотез о прошлом или будущем объекта, ситуации) и понимание-объединение (интеграция элементов понимаемого в целое), понимание-проблематизация контекста осмысления понимаемого. Пониманию-проблематизации контекста, также как и пониманию-гипотезе и пониманию-интеграции обычно нужно специально и часто кропотливо обучать – как важному способу работы с содержанием дисциплин, наук. Обращение к проблематизации, мета-онтологическим аспектам знаний и умений специалиста, позволяет осмыслить понятия и взаимосвязи, которые не зависят от сферы и специфики различных предметных областей. В психологии понимания и в герменевтической модели обучения эти процедуры осмысления себя и мира не формируются «сами по себе», но могут рассматриваться как поэтапное, динамичное продвижение студента в процессуальном поле понимания: в обучении недостаточно схватывать смысл излагаемого, смысл необходимо уметь порождать, объективировать, сообщать другим, сохранять и следовать ему в «испытаниях», в трудных жизненных ситуациях», двигаясь от фазы готовности к пониманию или предпонимания (понятия и их значения, связи между понятиями, операции или способы действия, виды перекодирования, известные обучающемуся); к генетическому пониманию, включающему ассимиляцию информации с помощью наличных схем и аккомодацию познавательного опыта путем трансформации уже известных или формирования новых способов понимания и схем, и к структурному, системному пониманию, от «монтажа» и перецентрации к формированию общего концепта текста. Концепт текста чаще всего имеет внетекстовый характер, т.е. не получает достаточно точного речевого выражения. Таким образом, в рамках данной модели обращают внимание на стадии понимания: зависимость результатов

обучения от организации его процесса и значимость самого процесса обучения как постижения себя и мира. В этой модели достаточно хорошо видно, как можно отличить глубинное обучение от поверхностного и какие именно модели первого реализуются в конкретной ситуации: правильнее говорить не о глубинном обучении, но о том, что разные модели обучения имеют разную степень глубины и полноты, позволяя человеку понимать себя и мир так или иначе.

Вместе с тем, задача глубинного подхода в обучении («deep approach»), согласно Ю.Ю. Васильевой и Е.В. Игнатович – углубление знаний, понимание не только сути явления (проблемы), но осознание уровня их освоения и собственной роли в этом процессе: отличительная черта подхода – преобразовательный характер (личностное трансформирование) за счет саморефлексии и чувства сопричастности к человеческому роду, осознания своей роли в мире [3; 5; 6; 7]. Глубинный подход обращает внимание на психологическое благополучие учащегося как один из решающих факторов успешного обучения и отводит учителю особую роль в понимании иприятии учащегося на разных этапах обучения, в создании благоприятной, поддерживающей обучающей среды (facilitating environment.), роль «межличностного интеллекта» как способности человека взаимодействовать с другими людьми и «внутриличностного интеллекта» – как способности осознавать себя в контексте целостного взгляда на человека (interpersonal intelligence, intrapersonal intelligence). Цель глубинной демократии – «освобождение от интеллектуального рабства и включение в гуманитарные проекты» Наиболее развернуто особенности глубинного подхода раскрываются при сопоставлении с поверхностным. Такой подход, по сути, аккумулирует современные тренды в развитии образования, хотя внешне не столько интегрирует, сколько противопоставляет себя классическому подходу [3; 10; 11].

Можно отметить, что обучение методами глубинного обучения важно и потому, что задаются множественные контексты осмысления (Таблица 1): знание связывается друг с другом, формируя прочные «семантические» сети, которые извлекаются в процессе профессиональной деятельности и обучения с гораздо большей эффективностью и продуктивностью, чем знания «вне контекста». В этом смысле глубинное обучение – вариант контекстно-ориентированного, экспириентального. «Глубинный преподаватель» студенто-центрирован, выстраивает образовательную деятельность с учетом значимого для учащегося, организует учебные дискуссии, фокусируясь на жизненных вопросах и проблемах; осознает, что учитель не является единственным источником знаний; соблюдает нравственные и этические нормы, стремится к социальной справедливости; предлагает сотрудничество, работая с разными

Таблица 1. Сравнение глубинного и поверхностного подходов

Параметры	Глубинный подход	Поверхностный подход
Определе- ние	Изучение новых фактов и идей критически, на основе установления связей включение их в существующие когнитивные структуры.	Принятие новых фактов и идей без критики; хранение их в памяти в качестве изолированных, не связанных между собой элементов.
Цель обучения	Совпадает с личными учебными целями ученика.	Задается извне, воспринимается как внешнее требование.
Интенции и мотивы учащегося	Понять, осмыслить информацию. Внутренние мотивы включения в учебный процесс. Процесс познания и осмысление себя и мира.	Выполнить внешние требования, пройти процедуры оценивания. Внешние регуляторы включения в учебный процесс, требования процедур контроля. Избежать наказания и повысить статус.
Фокус учебной деятельно- сти	Ученик сосредоточен на смыслах и значениях, на значимой деятельности, на понимании целостной картины.	Ученик сосредоточен на частях, фрагментах, не связанных друг с другом, на обучении как деятельности, имеющей смысл для достижения чего-то другого.
Способ достижения цели и ожидае- мый резуль- тат	Осмысление, трансформа-ция, активная работа с контекстом, интеграция новых идей с предыдущими знаниями, установление связей между теоретическими концепциями и повседневным опытом. Трансформация личности и учебного материала.	Запоминание, осмысление. Воспроизведение учебного материала.
Особенно- сти деятель- ности ученика	Выражен интерес к изучению предмета. Полон решимости и веры в себя, стремления справиться с заданием и сознательно включен в работу при выполнении заданий. Оперирует ранее усвоенными знаниями как прочной основой для усвоения нового материала. Умеет распределять свое время, владеет тайм-менеджментом, находя время	Получает информацию обычно пассивно. Не фокусируется на учебной деятельности. Не обладает достаточными базовыми знаниями и умениями, связанными с осмыслением, необходимым для понимания материала. Не хватает времени / слишком большая нагрузка. Выученная беспомощность. Циничное, «рентное» отношение к образованию, связанное с верой в то, что от учени-

	для дел по интересам. Накапливает положительный опыт образования, ведущий к формированию уверенности в своих способностях понимать и добиваться успеха, самоэффективность	ка требуется только воспроизводить знание. Высокая тревожность и отчуждение. Получение документа об образовании важнее самого образования
Особенности деятельности преподавателя	Показывает личный интерес к предмету. Показывает учащимся структуру учебной дисциплины и ее связи с другими. Показывает структуры дискурсов и отношения теорий внутри дисциплины. Концентрируется на изучении ключевых концептуальных вопросов, отводит на это достаточно времени и при необходимости показывает приемы учебной деятельности. Аргументирует неправильность суждений учащихся. Вовлекает учащихся в активную работу, учит пониманию. Использует для контроля задания, которые требуют размышлений, интеграции, комбинирования идей, концепций и др. Увязывает новый материал с тем, что учащимся уже известно и понятно. Разрешает студентам делать ошибки, вознаграждает усилия. Последователен и справедлив при оценивании заранее оговоренных учебных результатов; стремится к установлению доверия	Демонстрирует незаинтересованность или даже негативное отношение к учебному материалу. Преподаватель подносит материал так, что он может восприниматься как набор разрозненных фактов и идей. Разрешает или стимулирует пассивность. Оценивает воспроизводимость небольших фрагментов информации (несвязанные факты, короткие вопросы). Спешит изучить слишком большой объем материала, который изучается поверхностно, обычно в ущерб глубине из-за нехватки времени или знаний учащихся, или учителя (преподавателя). Создает ситуацию излишней тревожности, дает мало надежд на успех часто необоснованными утверждениями или чрезмерной нагрузкой. Короткий промежуток между процедурами контроля (короткий цикл оценивания)

сообществами. Быть «глубинным преподавателем» означает понимать, что значит быть «глубинным учеником», нести ответственность за процесс и результаты обучения. «Поверхностный преподаватель» полагает, что «учащиеся учатся, как думать, когда знают, о чем думать», что знания могут быть переданы студентам непосредственно, без их обдумывания, не участвуя в поиске и осмыслении, учебный материал должен быть представлен от лица

того, кто им владеет и полное освоение программы очень важно: поверхностные знания можно углубить.

Выделяют и третий подход, *прагматический*, ориентированный на учебные успехи и *на признание* (strategic / achieving approach) – «хорошо организованная форма поверхностного подхода». Он ориентирован на получение (академического) признания, то есть максимальных баллов при прохождении процедур оценивания учебных результатов [3; 14; 15]. Обучение выстраивается как игровая деятельность с целью повышения мотивации и повышения результатов обучения, но, если обучение перестает носить игровой характер, происходит снижение его эффективности, разрушение достигнутого.

В рамках рассмотрения проблем формирования культурно-образовательного пространства важно отметить, что «Накопленное в результате предшествующего опыта познавательной деятельности объективное содержание, выступая предпосылкой, условием дальнейшей работы по освоению мира в знании, становится моментом субъективности...» По его мнению, субъективность познавательного отношения к миру носит не абстрактный характер, но опосредована культурно-историческим опытом вычленения объективного содержания..." [7]. Культурно-образовательное пространство высшей школы как совокупность ценностей и образцов решения жизненных задач является опорой развития личности, общности обучающихся и обучаемых. Это особым образом организованная социокультурная и педагогическая среда, стимулирующая социализацию, развитие и самореализацию, саморазвитие каждого индивида, система условий для личностного, социального, творческого и направленного развития субъектов обучения, среда и обучения и воспитания личности – в том числе, обучения и воспитания быть здоровой и гармоничной в отношениях с собой и миром. При построении культурно-образовательного пространства необходимо постоянно вносить изменения в структуру, содержание, организацию образовательно-воспитательного процесса, для того, чтобы обеспечить продуктивную культурную идентификацию, социализацию и индивидуализацию каждого обучающегося и обучающего [12; 13].

Контекстное, глубинное обучение – обучение, в котором моделируется предметное и социальное содержание той или иной области предметного знания, профессионального труда, тем самым обеспечиваются условия трансформации учебной деятельности в учебно-профессиональную деятельность Согласно А.А. Вербицкому, основной единицей задания содержания образования в контекстного обучения выступает проблемная ситуация, предметно и социально неоднозначная и противоречивая [4].. Т.о., особое

значение имеет контекстно-организованное обучение. Контекстом выступают: 1) ценности и особенности мироосмысления другого человека (преподавателя), 2) культурно-исторический опыт в целом. Продуктивная роль осознания и изменения смыслообразующих контекстов в ходе обучения и воспитания связывается с тем, что контекст анализа проблемы, поступка, высказывания или переживаний человека рассматривается как одно из основных условий его понимания, задающих характер этого понимания. Смысловой контекст, его изменение оказывает существенное влияние на субъективную картину мира человека, ее развитие, изменение отношения человека к себе и другим людям. Отсутствие у обучающегося адекватного контекста для интерпретации, осмысления знания приводит к тенденции приписывать понимаемому собственные, часто обыденные значения, и в конечном итоге, к непониманию (некомпетентности) или к отказу от понимания – когда объяснить происходящее или изучаемое на основе имеющегося опыта и заученных знаний обучающийся не в состоянии.

Культурно-образовательное пространство высшей школы как совокупность ценностей и образцов решения жизненных задач является опорой развития личности, общности обучающихся и обучаемых. Это особым образом организованная социокультурная и педагогическая среда, стимулирующая социализацию, развитие и самореализацию, саморазвитие каждого индивида, система условий для личностного, социального, творческого и направленного развития субъектов обучения, среда и обучения и воспитания личности – в том числе, обучения и воспитания быть здоровой и гармоничной в отношениях с собой и миром. При построении культурно-образовательного пространства необходимо постоянно вносить изменения в структуру, содержание, организацию образовательно-воспитательного процесса, для того, чтобы обеспечить продуктивную культурную идентификацию, социализацию и индивидуализацию каждого обучающегося и обучающего. Индивидуальный субъект (студент) может быть рассмотрен как часть контекстуального целого. Контекстом для него служат не только конкретные ситуации общения, но другие люди (например, учебная группа). В этом контекстный подход во многом аналогичен системному подходу к его интерпретации: рассмотрению человека как части той социальной системы, в которую он включен. Передача знаний об управлении как мировоззрения отражает воспитательные функции обучения менеджеров в вузе, передаваемое знание имеет ряд черт: 1. контекстно, связано, системно, комплексно, что подразумевает также полифоничность, диалогичность преподнесения другому человеку своей картины мира – в столкновении с иными точками зрения, точками зрения других людей, как «космическое мировоззрение» [8]. Знания преподносятся

как фрагменты осмысленной картины мира; 2. распределенно, рассмотрение знаний как «живых страстей, волнений, споров целых поколений», оно должно происходить в контексте личностных смыслов создавших его людей, субъективизировано, в четком культурно-историческом контексте. Важным условием этого является персонифицированность, индивидуализированность контакта с другим человеком [6]; 3. как “здесь-и-сейчас” – знание, опосредующее и опредмечивающее актуальное общение с конкретными обучающимися, имеющее четкий социально-психологический и культурно-исторический контекст [4; 5; 7]. Главным условием развивающего эффекта обучения можно считать особые качества личности преподавателя, его ценностно-смысловой системы – «метанавыки», представляющие собой совокупность ценностей, своеобразную педагогическую философию, неразрывно связанную с личностным способом бытия человека в мире. Это – принятие, конгруэнтность, эмпатия, открытая личностная смысловая позиция. Метанавыки принципиально не сводимы к внешним навыкам обучения и воспитания. Они есть выражение особого личностного потенциала преподавателя, его самоактуализирующегося начала и связаны с несколькими типами влияний: авторитетность преподавателя, трансляция знания как личного мировоззрения, гуманистической установкой на партнера – отношение к ним как индивидуальности, ценности, как к людям, они дают возможность превратить процесс обучения в воспитание, придать воспитанию консультативную направленность. Воспитание обучающихся: молодых и взрослых людей, должно быть, на наш взгляд консультативным. Помощь психологической службы вуза актуальна тогда, когда преподаватель не задумывается об эффективности и эффектах отношений с обучающимися, когда не встраивает в систему обучения индивидуальных, личностных целей, целей взаимодействия с конкретными людьми, их воспитания. Чаще всего это происходит потому, что преподаватели полагают, что воспитывать взрослых и молодых людей «поздно», однако жизнь – лучший воспитатель, говорит, что воспитание человека протекает непрерывно и преподаватель должен и может участвовать в этом процессе, учитывая специфику возраста и позиции обучающихся: консультативная ориентация воспитания позволяет избежать многих ошибок воспитания несовершеннолетних, детей и подростков, а также организовать обучающий диалог, где воспитуемые становятся воспитателями себе и друг другу. Важно также отметить, не умаляя достоинств и важности зарубежных «ноу-хау» в педагогике, что герменевтический подход в обучении, развиваемый отечественными специалистами давно явно или неявно обратился не столько к глубинному обучению, сколько к обучению, связанному с той или иной мерой глубины и полноты: правильнее говорить не

о глубинном обучении, но о том, что разные модели обучения имеют разную степень глубины и полноты, позволяя человеку понимать себя и мир. Использование глубинного подхода способствует повышению мотивации учащихся, улучшению учебных результатов, таких как способность расширять изученное содержание до более широкого контекста, соотносить его как в целом с дисциплиной, так и с миром, в котором живет учащийся. Обучение выступает как процесс извлечения и приобретения смыслов, установление причинно-следственных связей между частями изучаемых предметов и реальным миром, реальными процессами управления им, а также как альтернативная интерпретация реальности, постижение мира через реинтерпретацию знаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. – М.: "За экономическую грамотность", 1995. – 123 с.
2. Бойченко Г.Н., Кундозерова Л.И. Образование как ценность личности, семьи и социума // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012. – № 3. – С. 2–25.
3. Васильева Ю. Ю., Игнатович Е.В. Глубинный подход к образованию в зарубежных исследованиях: сущность, особенности, проблемы перевода // Непрерывное образование: XXI век. – Вып. 1(5), 2014. – С. 1–19.
4. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе – М.: Высшая школа, 1991. – 228с.
5. Минигалиева М.Р. Изучение психологии и самопознание студентов. – Saarbrücken: LAP, 2012. – 632с.
6. Сухомлинский. Сердце отдаю детям. – К.: Радянська школа, 1973. – 287с.
7. Швырев В.С. Научное познание как деятельность. – М.: Изд-во Политлит, 1984. – 232 с.
8. Штайнер Р. Принципы вальдорфской педагогики». – Ереван: Лонгин, 2012. – 160 с.
9. Эпштейн М.Н., Эпштейн М.М. Альтернативное образование. – СПб.: Участие, 2013. – 112 с.
10. Karaman A.C., Okten C.E., & Tochon F. Learning the Deep Approach: language teachers' voices. *Porta Linguarum*. 18, P. 79–95.
11. Naess A. The Shallow and the Deep, Long-Range Ecology Movement // *Inquiry*. 1973. V. 16. P. 95–100.
12. Rogers C.R. Freedom to learn for the 80's. Columbus, L.: Ch.E. Merrill Company, 1983. – 312 p.

13. Rogers C.R. Freedom to learn. – N.-Y.: Maxwell Macmillan International, 1994. – 406 p.
14. Tochon F. Critical reasoning for social justice // *Intercultural education*. 2009. – 20(2). P. 135–149.
15. Tochon F. Help Them Learn a Language Deeply // *The Deep Approach to World Languages and Cultures*. – Blue Mounds, Wisconsin: Deep University Press, 2014. – 448 p.

КРАТКИЙ ОБЗОР ТЕМ ЛИДЕРСТВА В ИССЛЕДОВАНИЯХ И УЧЕБНЫХ ПРОГРАММАХ БАКЛАВРИАТА ПО ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ И В БИЗНЕС-ШКОЛАХ

Батаева Б.С.

Аннотация. В статье приводится обзор наиболее популярных работ зарубежных экспертов по менеджменту и лидерству. Раскрываются особенности авторских подходов к обучению лидерству: преподавание лидерства на основе литературы, лидерство и «Я» концепция, лидерство и изменения, лидерство в кросс-культурном контексте и пр. Рассматриваются наличие дисциплин по лидерству в программах подготовки бакалавров по направлению «менеджмент», «экономика» и «управление персоналом» отдельных российских вузов. По количеству защищенных диссертаций и монографий российских авторов по лидерству за последние годы сделан вывод о недостаточной изученности лидерства в российской научной среде.

Ключевые слова: лидерство, обучение лидерству, исследования лидерства, подходы к обучению лидерству.

SHORT OVERVIEW OF THE LEADERSHIP IN THE RESEARCH AND IN BACHELOR CURRICULUM FOR MANAGERS AND IN BUSINESS SCHOOLS

Bataeva B.S.

Annotation. The article provides an overview of the most popular works of foreign experts in management and leadership. The peculiarities of author's approach to leadership training such as teaching leadership based on the literature, leadership, and "I" concept, leadership and change, leadership in a cross-cultural context etc. were disclosed. The disciplines of leadership training programs bachelors in "Management", "economy" and "personnel management" of some Russian universities were considered. According to the number of defended dissertations and monographs by Russian authors on leadership in recent years, it can be concluded that, there is a lack of knowledge about leadership in the Russian scientific community.

Keywords: leadership, leadership training, leadership studies, approaches to leadership training.

На протяжении всего XX века активно развивался менеджмент как наука, происходило формирование принципов эффективного руководства.

По мере его развития менялись взгляды на менеджмент как на вид деятельности. В последние годы в обучении менеджменту происходит снижение акцента от технических компонентов как стратегия и структура к рассмотре-

нию человеческих аспектов. Начало такого подхода было заложено еще с возникновения школы человеческих отношений, когда стали обращать пристальное внимание на человеческий ресурс как объект управления. Однако в последние годы человека рассматривают как главный источник конкурентных преимуществ в бизнесе. В связи с этим стали активно проводиться исследования в сопряженных науках, связанных с изучением и повышением эффективности использования человека в любой организации: психологии (социальной, экономической, поведенческой), социологии, генетики и пр. Подготовка современного менеджера требует учета открытий в фундаментальной науке и ее прикладных направлениях. Это относится к изучению и обучению лидерству.

В академической среде России и за рубежом к настоящему времени не сформировалось единство подходов к изучению и обучению лидерству. В данной статье рассмотрим вопросы, связанные с обучением лидерству при подготовке менеджеров: понятийный аппарат; обзор литературы по лидерству; разнообразие подходов к обучению; программы по лидерству в российских вузах и бизнес-школах, корпоративные программы; исследования в области лидерства.

Понятийный аппарат. Сущность понятия «лидерство» наиболее взаимосвязано с понятием «руководством», однако эти два понятия имеют разную коннотацию. Под лидерством обычно имеют в виду характеристику психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие же «руководство» относится к организации деятельности группы, к процессу управления ею.

Согласно энциклопедическому словарю: «лидер – это наиболее авторитетный член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях, реально играющий центральную роль в его выполнении, организации совместной деятельности и взаимоотношений. Руководитель же рассматривается как официальное лицо, на которое возложены функции управления коллективом и организации ее деятельности» [1]. Руководитель в организации не всегда является ее лидером, возможно наличие неформального лидера, не имеющего официального статуса.

Обзор литературы по лидерству. Экспертная литература включает великое множество книг по лидерству. Так в книжном интернет магазине www.ozon.ru на 25.11.2014 предлагалось к продаже 3817 книг по теме лидерство. А на сайте www.amazon.com предлагается 107928 книг по лидерству. Интернет магазин «Библио-Глобус» на тот период предлагал 32 книги по лидерству: Т. Маак. «Ответственное лидерство»; Б. Шефер, Б. Грундль. «Про-

стое лидерство»; Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки «Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»; Стивен Р. Кови. «Лидерство, основанное на принципах»; С.Р. Кови. «Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала»; В. А. Спивак. «Лидерство» и мн. другие. Но как видно из перечисленных примеров, больше всего зарубежных переводных книг. Что касается базового учебника для обучения лидерству для бакалавриата, магистратуры или для бизнес-школ, в магазине «Библио-Глобус» он представлен учебником В. А. Спивака «Лидерство. Учебник для академического бакалавриата».

Пятью наиболее популярными книгами зарубежных экспертов по менеджменту и лидерству по версии журнала «Генеральный Директор» являются следующие:

Джек Уэлч. «Победитель». Книга одного из топ-менеджеров General Electric, который пришел в компанию в кризисный период и превратил ее в одну из самых преуспевающих в мире.

Ицхак Адизес. «Идеальный руководитель». Книга известного консультанта, директора одноименного института, предложившего концепцию РАЕІ. По его мнению, менеджмент любой организации должен выполнять четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграция. Так как каждый в отдельности менеджер не может в равной степени на высоком уровне выполнять все эти функции, то нужно создать команду, участники которой дополняли ли бы слабые стороны друг друга.

Дэниел Гоулман. «Эмоциональное лидерство». По мнению автора этой книги, для лидера важно заряжать людей эмоциями, поэтому важно, чтобы лидер обладал эмоциональным интеллектом. Даже при наличии великолепной подготовки, острого ума и умением генерировать новые идеи, он будет проигрывать лидеру, умеющему управлять эмоциями. Гоулман выделяет 6 стилей лидерства в отличие от традиционных 4-х: директивный (принуждающий); авторитетный; товарищеский (отеческий); демократический (демократичный); эталонный и наставнический.

Марвин Бауэр. «Курс на лидерство». По мнению автора этой книги – основателя и руководителя консалтинговой компании McKinsey&Company – люди могут работать более творчески и заинтересовано, когда ими не командуют и нет жесткой иерархии, а руководитель умело сочетает власть и лидерство.

Питер Друкер. «Эффективный руководитель». По мнению Друкера, эффективный руководитель – это руководитель, ориентированный на знания: получение доступа к информации, ее интерпретации, объединения и переда-

чи. Стратегия становится постоянным ключевым видом деятельности. «Она напоминает игру в шахматы, которая проходит в четырех измерениях, на большом количестве досок и одновременно с профессионалами с пяти континентов. И в бизнесе вам приходится беспокоиться не столько о соперниках, сколько о постоянно меняющихся правилах и невыявленных покупателях» [2].

Профессор Константин Коротков, специализирующийся на лидерстве, автор множества книг и учебников по лидерству, наш бывший соотечественник, живущий в Германии и работающий за границей, во время занятий по лидерству в Сколково в качестве популярного за рубежом учебника по лидерству привел книгу Пирс. Дж. & Ньюстром Дж. (2011). «Лидеры и процесс лидерства. Тесты, упражнения по самооценке и советы по практическому применению». 6-е издание. New York:McGraw-Hill.

Поскольку приводимые авторами приведенных выше книг рекомендации основаны на практике и чтении исследовательской литературы, мы можем считать их признанными во всем мире авторскими рекомендациями в области обучения лидерству.

Разнообразие подходов к обучению лидерству. Преподавание лидерства на основе литературы проводит профессор Школы государственного управления имени Джона Ф. Кеннеди Гарвардского университета Барбара Келлерман (Barbara Kellerman). Она основывает обучение на изучении трудов великих мыслителей (философов, ученых, политических деятелей, писателей) далекого прошлого и современности: Лао-Цзы, Конфуций, Платон, Н. Макиавелли, Т. Гобс, Дж. Локк, Х.Спенсер, У. Джеймс, Л. Толстой, Дж. Стюарт Милль, М. Вебер, З. Фрейд, М. Паркер Фоллетт и мн. др. Таким образом она пытается вернуть людей к чтению.

Барбара Келлерман автор книг: «Лидерство. Основной выбор власти, авторитета и влияния» («Leadership. Essential Selections on Power, Authority and Influence»), "Идущие за лидером" (Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders) и «Конец «лидерства?»» («The end of leadership», 2012). Первая книга посвящена основам лидерства, во второй книге она переносит акцент с лидеров на их подчиненных, которых классифицирует на следующие типы: изолят, сторонний наблюдатель, участник, активист, ярый приверженец. А в более поздней книге «Конец «лидерства?»», она выявляет тенденцию того, что во всем мире меняется баланс между лидерами и последователями. Последователей уже не так легко убедить и вести за собой. Становится очень уязвимой репутация руководителей, благодаря интернету и новым технологиям. Келлерман говорит о необходимости поиска новой модели сотрудничества: «лидерство может устареть. Не руководители как таковые

– руководители будут всегда... но лидерство как нечто большее, чем "просто бизнес", лидерство – как решение любого рода проблем, лидерство – как договор, составляющая которого личные заслуги»

Следующий подход в обучении лидерству с помощью социальной психологии: Лидерство и «Я» – концепция. Социальные психологи делят всех лидеров на три группы в зависимости от их самооценки: лидер с низкой самооценкой, лидер с высокой самооценкой и лидер с адекватной самооценкой. Лидер с низкой самооценкой оказывается более зависимым от других людей, он более чувствителен к обратной связи и изменяет свою самооценку в зависимости от одобрения или неодобрения других. Лидер с высокой самооценкой менее зависим от внешних обстоятельств, имеет более стабильные внутренние стандарты, на которых и основывает свою самооценку. Лидер с адекватной самооценкой – «наилучший вариант для такой социальной роли. Его деятельность и поведение не мотивируются стремлением к самоутверждению. Обратная связь между последствиями его деятельности и поведения и ним самим работает надежно. Такой лидер, как правило, уважительно и высоко оценивает других лидеров. Он не боится, что его унижат, обойдут» [3].

Лидерство и изменения (Дж. Коттер, Р. Хайфетц и М. Лински). По Дж. Коттеру «менеджмент – это способность справляться с каждодневными трудностями; лидерство – это способность справляться с изменениями».

Р. Хайфетц и М. Лински рассматривают «лидерство как проведение в жизнь, не просто изменений, а изменений адаптивного характера», причем лидерам надо помочь измениться самим, чтобы изменить организацию. Суть подхода изложена в книге «Лидерство наготове: как выжить в опасностях руководства» (Ronald A. Heifetz, Marty Linsky. *Leadership on the line: Staying alive through the Dangers of Leading*, Harvard Business School, 2002). В книге приводятся примеры людей, поднявшихся в лидеры, выйдя из низших слоев социальной иерархии. Указаны 10 стратегий для преодоления сопротивления переменам, подчеркивается мысль, что особую ценность имеет не непосредственно выполненная лидерами работа, а их успех в привлечении других брать ответственность на себя.

Преподавание ответственного лидерства. Программы по обучению ответственному лидерству получили распространение на Западе. Данный подход предполагает построение и поддержание доверительных отношений со всеми заинтересованными сторонами. Достижению этой цели способствуют роли лидера как служителя, управляющего, архитектора, проводника изменений, наставника и рассказчика. Эти роли реализуются лидером через служение последователям, оказание им поддержки и внимания, превращение их в партнеров на пути к построению подлинно устойчивого бизнеса и общественного

блага. Это предъявляет высокие нравственные требования к самим лидерам. Поэтому формирование ответственных лидеров предполагает, с одной стороны, выявление способных людей, а с другой – их обучение и развитие.

Преподавание лидерства в кросс-культурном контексте подразумевает обучение пониманию менталитета людей, с которыми взаимодействуют лидер. Программы по лидерству в отечественном и мировом контексте, кросс-культурное лидерство предлагают, например, МГИМО, где читают дисциплину «Психология лидерства в международной и межкультурной среде». Во многих вузах раскрывают данные аспекты в рамках курсов по кросс-культурному менеджменту (например, в Высшей школе менеджмента СПбГУ).

Программы по преподаванию гендерных аспектов лидерства. На сайте журнала Forbes приведен перечень лидерских программ для женщин в ведущих бизнес-школах мира:

«Тренировка уверенности» (Strategies for Leadership (empowering women executives)), IMD, Швейцария;

«Эмоции и межкультурные различия» (Global Leadership for Women), IE Business School Madrid, Испания;

«Нетворкинг и самореклама» (Women's Senior Leadership Program), Kellogg School of Management, США;

«Поиски баланса» (Women in Leadership Programme), CEIBS, Китай;

«Познание себя» (The Women's Leadership Program), Center for Creative Leadership, США»;

Программа по развитию навыков лидерства (Women Emerging in Leadership), Darden School of Business, University of Virginia, США и мн. др. [4].

Программы по лидерству в российских вузах и бизнес-школах, корпоративные программы. Какова роль национальных учебных заведений и внутрифирменных тренингов в развитии навыков лидерства? В рамках каких учебных программ осваивают теорию лидерства?

Программы по лидерству предлагают для прикладного бакалавриата в рамках направлений по экономике, менеджменту, управлению персоналом некоторые российские вузы, среди которых следующие:

– Пермский национальный исследовательский университет, дисциплина «Лидерство». Направление 08 0200.62 «Менеджмент». Профиль подготовки: Маркетинги и инновации. Квалификация выпускника: бакалавр;

– ФГАУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», дисциплина «Лидерство». Направление 08 0200.62 «Менеджмент». Профиль подготовки: Менеджмент организации. Квалификация выпускника: бакалавр;

– ФГБОУ ВПО РАНХиГС Сибирский институт управления, дисциплина «Тренинг лидерства». Направление: 080400.62 «Управление персоналом». Квалификация выпускника: бакалавр;

– НОУ ВПО «Международный инновационный университет», дисциплина «Лидерство». Направление: 080100.62 «Экономика». Профиль подготовки: общий. Квалификация выпускника: бакалавр и пр.

Программы по лидерству для обучения в школах бизнеса на мастера делового администрирования (Master of Business Administration (MBA)) предлагаются в некоторых российских бизнес-школах:

– «Технологии практического лидерства», MBA Международной Школы Бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ);

– «Стратегическое управление и лидерство», Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС;

– «Лидерство и управление командой проекта» предлагают слушателям дополнительной профессиональной образовательной программы MBA в ГУ-ВШЭ.

Многие международные компании, работающие в России, имеют свои программы подготовки по лидерству. В них обучение лидерству связано с программами управления талантами. Многие компании детализируют учебные курсы в зависимости от своих потребностей. Например, лидерские программы обучения компании General Electric (GE) включают 6 программ:

- Программа лидерства для молодых специалистов;
- Программа лидерства для молодых специалистов в области финансов;
- Программа лидерства для молодых специалистов в области IT;
- Программа лидерства для молодых специалистов в области коммерции;
- Программа лидерства для опытных специалистов в области маркетинга, продаж и развития бизнеса;
- Программа лидерства для опытных специалистов в области управления персоналом [5].

В российских компаниях программы по лидерству и управлению талантами пока не получили широкого распространения.

Исследования в области лидерства. Анализ диссертационных исследований по лидерству позволил выявить наличие довольно небольшого количества исследований в области психологии, социологии, социологии управления, политологии, экономики (наибольшее число работ в области психологии и социологии управления). Приведу в качестве примера некоторые из них:

- Лукашева О.В. Лидерство в управлении организацией. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук (Код специальности согласно перечню ВАК: 08.00.05. Специальность: экономика и управление народным хозяйством), Москва, 19915;
- Бендас Т.В. Психология лидерства: гендерный и этнический аспекты. Диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук (Код специальности согласно перечню ВАК 19.00.05. Специальность: социальная психология), Санкт-Петербург, 2002;
- Базарова К.Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя (на материале транснациональной корпорации). Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук (Код специальности ВАК: 19.00.05. Специальность: социальная психология (психологические науки)), Москва, 2008;
- Новикова С.А. Развитие лидерских качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки. Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук (Код специальности ВАК: 13.00.08. Специальность: теория и методика профессионального образования), Магнитогорск, 2009;
- Данилова Н.И. Лидерство как социальная технология развития организационной культуры, Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук (Код специальности ВАК: 22.00.08. Специальность: социология управления), Санкт-Петербург, 2009;
- Селиверстова Ю.А. Проблемы политического лидерства и варианты их решения в условиях современной России. Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук (Код специальности ВАК: 23.00.02. Специальность: политические институты, процессы и технологии), г. Нижний Новгород, 2010;
- Оганян К.К. Социальные технологии формирования лидерских качеств у будущих руководителей в вузовской среде. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук (Код специальности ВАК: 22.00.08. Специальность: социология управления), 2012.

В целом можно отметить небольшое количество работ, защищенных по лидерству в последние годы. Многообразие направлений исследований и специальностей, по которым проходили эти защиты, подтверждают мультидисциплинарный характер подходов к изучению лидерства.

Обобщая вопросы изучения, обучения лидерству можно сделать вывод, что в России гораздо меньше исследований по лидерству, чем на Западе. Курс по лидерству не входит в перечень обязательных дисциплин при подго-

¹⁵ <http://economy-lib.com/disser/6278/d?#?page=1>

товке бакалавров по направлению «Менеджмент», предусмотренных стандартом. Спрос со стороны российского бизнеса на корпоративные программы и обучение в рамках МВА вероятно находится в стадии формирования. Это позволяет предположить, что данное направление исследований таит в себе большой потенциал, а российское научное сообщество находится в поиске лучших подходов к изучению и обучению лидерству.

ИСТОЧНИКИ:

1. Политическая психология. Учебное пособие для высшей школы/ Колл авторов, «Академический Проект», «Деловая книга» 2001. <http://www.kursach.com/biblio/0005000/302.htm> (Дата обращения: 25.05.2015).
2. Топ-5 лучших книг о менеджменте и лидерстве по версии журнала «Генеральный директор» // Журнал «Генеральный директор», 31.10.2014. <http://www.gd.ru/articles/3682-top-5-luchshih-knig-o-menedjменте-i-liderstve> (Дата обращения: 25.05.2015).
3. «Я»-концепция лидера. Материал с сайта «Психология»: <http://docpsy.ru/lektsii/sotsialnaya-psikhologiya/1565-ja-kontseptsija-lidera.html> (Дата обращения: 20.05.2015).
4. Батаева Б. Женщины в руководстве компаний: особенности продвижения и подготовки // Проблемы теории и практики управления, 8, 2014. С. 119–122.
5. Сайт компании General Electric. <http://www.ge.com/ru/careers/leadership-programs> (Дата обращ.: 25.05.2015).
6. История и философия науки: Уч. пос. Книга 2: История и философия наук об управлении // Г.И. Маринко, Е.М. Панина.-М.: Изд-во Моск. ун-та, 2009.–240 с. <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/139493/219d023da18c5d52f98474d1453d31ea.pdf?sequence=1>.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Бекоева Д.Д.
Тихенький В.Г.*

Эффективность деятельности руководителя организации в условиях конкурентной среды приобретает особую актуальность. Этим объясняется разработка различных подходов к подготовке и оценке деятельности руководителя организации. С одной стороны, это личностный подход, развиваемый в отечественной психологии акцентирует внимание на структурных составляющих личности (психологической, мотивационной и социальной) и факторах развития личности (особенностях высшей нервной деятельности, задатков и психофизиологии) и необходимости их развития в процессе социализации.

Психологическая составляющая структуры личности включает психологические, когнитивные процессы (мышление, память, восприятие, воображение) психологические состояния (работоспособность, утомление, чувства и эмоции), индивидуально психологические особенности (темперамент, характер, способности), психологические образования (знания умения и навыки).

Социальная составляющая включает – освоение ролевого и статусного поведения, а также соответствие социальным ожиданиям общности, умение общаться и взаимодействовать с другими в группе.

Мотивационная составляющая в структуре личности включает направленность мировоззрения, нравственные установки, мотивы, потребности и интересы личности.

Психологическая составляющая личности в процессе социализации (обучения, воспитания и развития) приводит к формированию необходимых профессионально важных качеств руководителя, которые осваиваются в процессе опыта и подражания, имитации деятельности продуктивных руководителей¹⁶.

Личностный подход в рамках когнитивных, интеракционистских теорий способствовал выделению универсальных, профессиональных и специальных компетенций в модели подготовки специалиста и необходимости их оценки в процессе профессионального обучения. Дополнением личностного подхода является контекстный подход, который должен включать в модель подготовки специалиста предмет профессиональной деятельности, требования, предъяв-

¹⁶ Бекоева Д.Д. Организационная психология. М: Академия, 2014

ляемые к руководителю в зависимости от предмета труда, степень соответствия внутренних психологических качеств способу мышления, типу личности, предпочитаемому способу взаимодействия с людьми. Контекстный подход, основанный на отечественной теории деятельности, требует учета организационной среды, а также функций руководителя организации, который:

- *планирует* деятельность организации;
- *устанавливает* и развивает взаимодействие между сотрудниками организации, другими учреждениями;
- *разрабатывает* бизнес-план и осуществляет контроль за его реализацией;
- *участвует* в процессе подбора и приема персонала;
- *оказывает помощь* в профессионально-квалификационном росте работников,
- *проводит* переговоры с другими организациями и представляет достойно свою организацию;
- *осуществляет* руководство организацией и оценкой подчиненных;
- *мобилизует и стимулирует* исполнителей;
- *координирует и организует* деятельность людей в организации для достижения целей организации.

Контекстный подход стал основой разработки профессионально-квалификационных требований к руководителю, составления профессиограмм и психограмм личности руководителя, задавая некий общий идеал руководителя, в соответствии с которым руководитель должен обладать профессионально важными качествами, влияющими на эффективность управления организацией¹⁷.

По мнению В.Д. Шадрикова, по мере профессионализации успешность деятельности руководителя в большей мере определяется такими новообразованиями, как профессионально-важные качества личности.

Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя, развиваемый с конца XX века в США и позже в Европе, стал наиболее распространенным и популярным в современный период. Понятие «компетенция» в психологическом словаре определяется как «способность выполнить какую-то задачу или сделать что-то» в психологических исследованиях компетенция – это владение базовыми правилами, абстрактными знаниями¹⁸.

¹⁷ Шадриков В. Д. Деятельность и способности. – М., 1994

¹⁸ Большой толковый психологический словарь. Том 1(А-О)/Ребер Артур (Penguin); пер с англ.. – М: Вече, АСТ, 2000

В научной литературе можно выделить широкий набор определений понятия «компетенции»:

1. «Компетенции – это совокупность полномочий (прав и обязанностей) должностного лица, знаний, умений и навыков в определенной сфере» (БСЭ¹⁹, М.Е. Бершадский²⁰);

2. «Компетенции – это качества личности, которые важны для работы в любой сфере» (В.И. Байденко²¹, Б. Оскарссон²², А. Шелтон²³, Э.Ф. Зеер;

3. «Компетенции – это «сквозные» знания и умения, необходимые в любой области деятельности» (А.М Новиков²⁴);

4. «Компетенции – это и качества личности, и «сквозные» навыки, имеющие надпрофессиональный характер»²⁵;

5. «Компетенции – это мотивы, особенности, навыки, видение себя и социальная роль, в также знания, наличие которых обуславливает эффективную деятельность» (Р. Боятцис²⁶);

6. «Компетенции – это кластеры наблюдаемого поведения или наблюдаемых действий, которые могут быть оценены»²⁷.

Для формирования управленческих компетенций и подготовки эффективных руководителей нельзя ориентироваться на одно определение, поскольку в совокупность компетенций включаются врожденные и приобретенные компетенции, трудно поддающиеся научению и коррекции²⁸.

Американский подход рассматривает компетенции как описание поведения руководителя, «которой способен показать правильное поведение и

¹⁹ Большой энциклопедический словарь. /<http://bse.sci-lib.com/article063538.html> (дата обращения: 30.05.15).

²⁰ М.Е.Бершадский. Педагогический дискуссионный клуб «Компетенция и компетентность: сколько их у российского школьника». Портал Аудиториум.ru, 2002 г.

²¹Байденко В.И., Оскарссон Б. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М., 2002, С. 22–46

²² Байденко В.И., Оскарссон Б. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М., 2002, С. 22–46

²³ Г. И. Ибрагимов. Компетентностный подход в профессиональном образовании. // www.wikipedia.ru (дата обращения: 19.08.09).

²⁴ Новиков А.М. Профессиональное образование в России. – М., 1997.

²⁵ Компетентностный подход (реферативный бюллетень). – М., РГГУ, 2005.

²⁶ Boyatzis, Richard E (1982), The competent manager: a model for effective performance, John Wiley & Sons

²⁷ Самолов Ю. Компетенции эффективного руководителя // <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/competence.html> (дата обращения: 19.08.09).

²⁸ Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.

как следствие, добиться высоких результатов в работе»²⁹ Европейский подход рассматривает компетенции с функционально-технологической стороны, как «способность руководителя действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации»³⁰.

В отечественной управленческой науке предлагается использовать интегративный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий и функциональный подходы. Вместе с тем, не может быть создана единая модель без учета личностного и контекстного подхода, потому что управленческие компетенции отражают психологические социальные и мотивационные характеристики личности, необходимые для эффективной управленческой деятельности.

Компетентность руководителя – это возможность использования компетенций, это то, как может личность, обладающая компетенциями, осуществлять управленческую деятельность. Компетентность также предполагает осознание руководителем того, что управленческая деятельность сочетает в себе культуру, технологию и искусство. Компетентность – это конкретные результаты работы, в то время как компетенции – это модели поведения, необходимые, чтобы успешно справиться с задачами³¹. Многие исследователи рассматривают компетенции в образовательном пространстве как «отчужденное, заранее заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке, необходимой для эффективной продуктивной деятельности в определенной сфере». Компетентность – владение, обладание соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Компетентность – уже состоявшееся качество личности (совокупность качеств) и минимальный опыт деятельности в заданной сфере»³².

В виду этого подготовка руководителей на основе компетентностного подхода предполагает:

1. Определение списка компетенций, требуемых для работы управленца;
2. Определение списка компетенций, по которым кандидаты на обучение будут отбираться (на основе учета слабо формируемых компетенции);
3. Обучение и закрепление знаний, умений и навыков.

²⁹ Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я.Кибанова. М: Проспект, 2015– С. 6.

³⁰ Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я.Кибанова. М: Проспект, 2015 – С. 7

³¹ Юрий Самолов. Компетенции эффективного руководителя // <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/competence.html> (дата обращения: 19.08.09).

³² Васютина Н.Ю. «Компетентности и компетентностный подход в современном образовании» // <http://festival.1september.ru/articles/581708/> (дата обращения: 11.04 2015)

Взгляды исследователей на количество и содержание компетенций руководителя в значительной степени отличаются друг от друга. При этом выделяются инвариантные и вариативные компоненты компетентности руководителя. Это связано с учетом требований конкретной организации и разным пониманием управленческих компетенций.

Можно выделить несколько типологий управленческих компетенций. Так, Ю. Самолов выделяет следующие типы компетенций в зависимости от уровня руководителя:

Топ-менеджмент:

1. Управление бизнесом;
2. Взаимодействие подразделений;
3. Управление людьми и задачами.

Средний менеджмент:

1. Взаимодействие подразделений;
2. Управление людьми и задачами.

Линейный менеджмент:

1. Управление людьми и задачами;
2. Управление подчиненными и др.³³

Киселева Е.А. выделяет следующие типы компетенций:

1. Планирование;
2. Анализ;
3. Использование информации;
4. Работа в команде;
5. Руководство отношениями;
6. Ориентация на достижение результата;
7. Управление конфликтами³⁴

И.М. Суханова делит управленческие компетенции на пять групп³⁵:

- 1 группа: компетенции, необходимые для выполнения роли руководителя.
- 2 группа: компетенции, характеризующие высокий уровень интеллекта.
- 3 группа: компетенции, необходимые для повышения эффективности работы (своей и подчиненных).

³³ Самолов Ю. Компетенции эффективного руководителя. // <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/competence.html> (дата обращения: 19.08.09).

³⁴ Киселева Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям. // <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000433> (дата обращения: 09.08.09).

³⁵ Суханова И. М. Какими компетенциями должен обладать руководитель отдела продаж. // <http://www.axima-consult.ru/stati-kompetrukprod.html> (дата обращения: 06.09.09).

- 4 группа: компетенции, определяющие собственное развитие менеджера.

- 5 группа: компетенции, определяющие ориентацию на клиента.

К первой группе (компетенции, необходимые для выполнения роли руководителя) относятся следующие компетенции:

1. Лидерство – умение достигать результатов через людей:

- 1.1. Воодушевление других своими взглядами;
- 1.2. Принятие рисков ради принципов, ценностей или задач;
- 1.3. Построение доверительных отношений через демонстрацию ответственности слова и дела;
- 1.4. Демонстрация оптимизма и положительных ожиданий от других;
- 1.5. Делегирование соответствующей ответственности и полномочий;
- 1.6. Вовлечение людей в принятие решений, которые скажутся на них;
- 1.7. Аккуратная, честная и содержательная работа с вопросами, касающимися оценки сотрудников;
- 1.8. Адаптация методов и подходов к потребностям и мотивации других людей;
- 1.9. Принятие решений во избежание или для минимизации негативных последствий для людей;
- 1.10. Демонстрация лояльности к подчиненным.

2. Менеджмент – достижение результатов через эффективное управление ресурсами, системами и процессами.

- 2.1. Принятие рисков ради достижения целей, результатов и выполнения задач;
- 2.2. Установка высоких стандартов развития;
- 2.3. Удерживание людей в подчинении и ориентация на приоритетные цели и задачи;
- 2.4. Определение препятствий к достижению целей и преодоление их;
- 2.5. Четкая постановка задач;
- 2.6. Делегирование соответствующей ответственности и полномочий;
- 2.7. Удостоверение, что имеющихся ресурсов достаточно для достижения целей;
- 2.8. Контроль выполнения поставленных целей и задач;

2.9. Принятие решений, которые дают практический результат или доходы.

3. Развитие сотрудников (наставничество, менторство) предполагает помощь и поддержку профессионального роста других:

- 3.1. Выражение уверенности в успехе других;
- 3.2. Определение потребностей в развитии каждого сотрудника;
- 3.3. Поддержка инициативы и совершенствования в работе;
- 3.4. Предоставление возможности для обучения;
- 3.5. Предоставление возможностей для работы над новой, трудной или амбициозной задачей;
- 3.6. Признание и поддержка успехов;
- 3.7. Обучение, осуществление наставничества и менторства для развития других;
- 3.8. Отношение к ошибке, как к возможности для обучения;
- 3.9. Искреннее стремление к поддержке, развитию других и оказанию профессиональной помощи;
- 3.10. Открытое стремление делиться своими знаниями и успешным опытом.

Лидерство предполагает развитую способность вдохновлять людей, а менеджмент И.М. Суханова относит к рациональной организации рабочих процессов.

Ко второй группе (компетенции, определяющие высокий уровень интеллекта руководителя) относятся следующие компетенции:

1. Анализ и решение проблем – поиск приемлемых решений через определение проблем, обращения к затронутым сторонам, разработку нескольких вариантов решений и разрешение конфликтов:

- 1.1. Слушание и обсуждение вариантов с клиентами, сотрудниками, коллегами для разрешения проблем;
- 1.2. Четкое определение проблем и затруднений и инициация открытого объективного обсуждения;
- 1.3. Получение разъясняющей информации для разработки оправданных решений или рекомендаций к действию;
- 1.4. Определение и сравнение альтернатив, оценка преимуществ и рисков, предвидение последствий решений;
- 1.5. Поиск невербальных индикаторов неразрешенных конфликтов или проблем;
- 1.6. Предвидение потенциальных проблем или кризисных ситуаций и принятие необходимых действий во избежание подобных ситуаций;

1.7. Определение источников конфликта и поиск решений, которые удовлетворяют интересы всех сторон;

1.8. Понимание и применение разнообразных методов разрешения конфликтов;

1.9. Отделение себя от проблемы для объективности и выработки удовлетворяющих решений.

2. Ориентация на цели:

2.1. Отсутствие необходимости в указаниях при достижении цели;

2.2. Соблюдение установленных сроков для достижения цели;

2.3. Определение возможностей для более быстрого/эффективного достижения цели;

2.4. Постановка амбициозных целей и стремление к их выполнению;

2.5. Разработка и воплощение оптимальных стратегий для достижения целей;

2.6. Измерение эффективности и оценка результативности для понимания степени достижения результата;

2.7. Понимание срочности в стремлении к цели;

2.8. Демонстрация настойчивости в преодолении трудностей при достижении цели;

2.9. Принятие просчитанных рисков для достижения результата.

3. Принятие решений:

3.1. Принятие беспристрастных решений, основываясь на фактах и законах;

3.2. Предположение количественной оценки решений, действий и результатов;

3.3. Понимание влияния решений на организацию и их последствий;

3.4. Объяснение рациональных причин принятия решений;

3.5. Демонстрация последовательности в принятии решений;

3.6. Вовлечение других в процесс принятия решений для получения разных мнений и использования опыта;

3.7. Принятие своевременных решений в трудных стрессовых условиях.

4. *Инновации* – подразумевается адаптация традиционных технологий или созданий новых к сфере профессиональной деятельности:

4.1. Выявление уникальных образцов, процессов, систем или взаимосвязей;

4.2. Наличие нетрадиционных взглядов, использование новых подходов;

4.3. Упрощение данных, идей, моделей, процессов или систем;

- 4.4. Оспаривание устоявшихся теорий, методов и процедур;
- 4.5. Поддержка и продвижение творчества/инноваций;
- 4.6. Изменение существующих концепций, методов, моделей, схем, процессов, технологий и систем;
- 4.7. Разработка и применение новых теорий для объяснения и разрешения сложных ситуаций;
- 4.8. Применение не принятых теорий и /или методов;
- 4.9. Разработка новых революционных концепций, методов, моделей, схем, процессов, технологий, систем, продуктов, услуг, производств.

К третьей группе (компетенции, необходимые для своей работы и работы подчиненных) относятся следующие компетенции:

1. Планирование:

- 1.1. Разработка конкурентоспособных и реалистичных планов с опорой на стратегические цели;
- 1.2. Действие с учетом будущих потребностей и использование возможных преимуществ;
- 1.3. Готовность к непредвиденным обстоятельствам;
- 1.4. Оценка необходимых ресурсов и способность добиться их наличия в нужное время;
- 1.5. Баланс между ежедневными потребностями и запланированными действиями;
- 1.6. Отслеживание планов и их корректировка по необходимости;
- 1.7. Организация логического и четкого порядка, действий, выполненных безукоризненно;
- 1.8. Эффективное использование времени.

2. Личная эффективность:

- 2.1. Обладание решительной уверенностью и верой в собственные возможности;
- 2.2. Проявление инициативы и осуществление всех возможных действий для достижения цели;
- 2.3. Излучение уверенности в себе;
- 2.4. Возвращение к ошибкам для анализа и исправления;
- 2.5. Признание ошибок и работа для их предотвращения;
- 2.6. Принятие личной ответственности за достижение личных и профессиональных целей;
- 2.7. Эффективные действия и достижение целей даже в трудных условиях.

К четвертой группе (компетенции, показывающие стремление к собственному развитию) относятся следующие компетенции:

1. Непрерывное обучение:

- 1.1. Энтузиазм и заинтересованность в обучении;
- 1.2. Инициатива в приобретении и развитии навыков и знаний, необходимых для должности руководителя;
- 1.3. Овладение всей новой информацией через чтение и другие методы обучения;
- 1.4. Активная заинтересованность в новых технологиях, процессах и методах;
- 1.5. Принятие или поиск новых вакансий, требующих новых знаний или навыков;
- 1.6. Прикладывание значительных усилий/несение затрат на обучение;
- 1.7. Искреннее удовольствие от обучения;
- 1.8. Определение мест практического приложения знаний;
- 1.9. Имидж «источника знаний» среди окружающих.

2. Гибкость:

- 2.1. Быстрая реакция на изменения в направлениях, приоритетах, расписаниях;
- 2.2. Демонстрация быстроты принятия новых идей, подходов и/или методов;
- 2.3. Эффективность в переключении между несколькими приоритетами и задачами;
- 2.4. Изменение методов или стратегии для наилучшего соответствия меняющимся обстоятельствам;
- 2.5. Адаптация своего стиля работы под разных людей;
- 2.6. Поддержание производительности во время переходного периода, даже в условиях хаоса;
- 2.7. Принятие и/или поддержание изменения.

К пятой группе (ориентация на потребителя) относятся следующие компетенции:

1. Стремление к предвидению, определению и пониманию желаний, потребностей и убеждений клиента;
2. Понимание приоритетности ответа клиенту;
3. Отслеживание запросов клиента;
4. Терпимость и обходительность в работе с клиентом;
5. Разрешение проблем и жалоб к удовлетворению клиента;
6. Работа с наивысшей отдачей для удовлетворения клиента;

7. Создание отношений с клиентами;
8. Построение партнерских отношений с клиентом для достижения их целей;
9. Действия в защиту потребностей клиента;
10. Принятие профессиональных рисков ради удовлетворения потребностей клиента.

Практический взгляд на управленческие компетенции представлен в работе Т. Гагина: «Наш опыт показывает, «хорошо руководить» означает, что руководитель должен уметь делать четыре дела: определять цели бизнеса, находить нужных людей для их достижения, устанавливать для сотрудников правила работы и контролировать их взаимоотношения»³⁶. «Цели» – это направление, в котором коллектив должен двигаться. «Люди» – адекватные исполнители, принятые в организацию после надлежащего отбора на рынке труда. «Правила работы» предполагают определение руководителем того, что, кому и как следует делать. На основе правил создается система контроля. При отсутствии организационных правил сотрудники исходят из собственных представлений о том, что делать не надо или необязательно, или можно делать с низким качеством. «Отношения» – создание и поддержание обстановки, когда люди не мешают друг другу выполнять свою работу.

Продуктивность составления списков компетенций (количество которых достигает более 300) позволяет создавать целостную модель управленческих компетенций на основе корпоративных стандартов каждой конкретной организации, выделяя ключевые управленческие компетенции руководителей. Необходимо исходить из анализа и контекста деятельности, определения прежде всего компетентности руководителя для последующего выделения его *управленческих компетенций*. В этом случае национальная модель подготовки руководителей организации будет эффективна.

³⁶ Гагин Г. Руководитель-эксперт. Руководство по эксплуатации человека человеком. Добрая книга, 2008. С. 27

МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Богачев В.Ф.

Аннотация. В статье на основе системного анализа деятельность менеджера представлена в виде объемно-информационной модели, что позволяет рассматривать его деятельность в динамике изменения целевых функций с учетом взаимодействия различных факторов.

Ключевые слова: системный анализ, объемно-информационная модель, вектор деятельности, целевая функция, управление ресурсами, риск-менеджмент.

MODELLING OF STRUCTURE OF MANAGER'S ACTIVITY

Bogachev V.

Abstract. In the article, which is based on the system analysis, an activity of the manager is presented in the form of volume-information model. This allows us to consider manager's work in the dynamics of the objective functions taking into account the interaction of various factors.

Key words: system analysis, volume-information model, activity vector, objective function, resource management, risk management.

В настоящее время российская экономика находится в кризисном состоянии, обусловленном ее сырьевой ориентацией и практически полным отсутствием перспектив ее диверсификации и возрождения промышленного потенциала. Одной из причин такого положения являются просчеты в системе управления экономикой, отсутствие научно обоснованной, тщательно просчитанной стратегии в деятельности так называемых «новых эффективных менеджеров», результатом чего стала деградация целых отраслей народного хозяйства (промышленность, наука, сельское хозяйство, образование, здравоохранение, ВПК). Особенно тяжелое положение в экономике наблюдается в 2014–2015 гг. в связи с введенными мировыми державами санкциями против России, а также ответными мерами по ограничению международных экономических связей. Эти решения были приняты в «ручном» режиме, без учета стратегических факторов развития национальной экономики. Складывается ситуация, когда на нижних уровнях управления никто не берет на себя ответственность, ожидая команды сверху, а верхний уровень вследствие перегруженности не может своевременно реагировать на внешние угрозы. Режим «ручного» управления наглядным образом проявляется в случае возникнове-

ния форс-мажорных ситуаций, когда нужно решить ограниченное количество «горящих» проблем, однако глубинная перестройка всей структуры управления требует системных мер.

Деятельность менеджера всегда связана с выбором тех или иных ресурсов, которые он использует для реализации цели в процессе принятия решения в профессиональной среде. Поэтому необходимо иметь системное представление о среде его деятельности. Такая среда создается при взаимодействии различных ресурсов, которые являются для менеджера объектами управленческой деятельности.

Использование системного анализа и метода информационного моделирования деятельности менеджера или лица, принимающего решения (ЛПР) можно представить в виде объемно-информационной модели, в которой содержание деятельности ЛПР зависит от набора средств, используемых в предметной области, т.е. тех ресурсов, к которым направлен вектор функции. Такая модель позволяет рассматривать деятельность ЛПР в динамике изменения целевых функций деятельности и с учетом взаимодействия разных факторов воздействия (рис. 1). В данной модели используется понятие «обобщенные ресурсы», которые определяют основное содержание деятельности менеджера. Это – экономические, информационные, организационные, интеллектуальные, трудовые и технологические ресурсы.

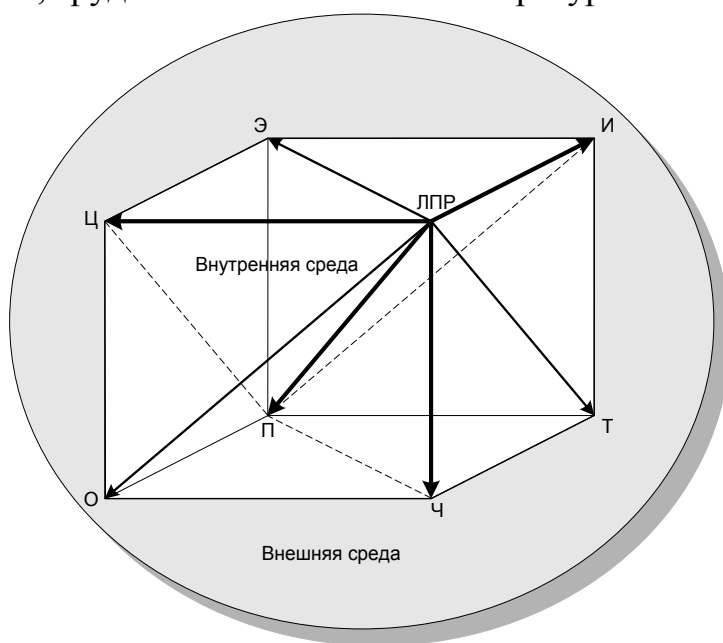


Рисунок 1. Объемно-информационная модель деятельности ЛПР

В модели определены следующие сокращения обобщенных ресурсных объектов: Э – экономические; Ц – целевые; О – организационные; Ч – человеческие; Т – технологические; И – информационные; П – продукт деятельности; ЛПР – менеджер.

Представленная модель деятельности ЛПР разработана на основе закона целостности теории систем. Такой методологический подход позволяет описать не только структуру деятельности (иерархические отношения и связи), но и зафиксировать в объеме информационные связи между элементами структуры. Элементами структуры являются обобщенные ресурсы, которые использует менеджер в управленческой деятельности для принятия решений. Модель представлена в виде системы векторов, выходящих из одной точки (ЛПР) и направленных определенным образом в пространстве, изменяющихся во времени. Эта точка представляет собой специфический центр целевой интеграции, в которой синтезируются междисциплинарные знания менеджера с учетом требований системного мышления, а также ответственности за конечный результат принимаемых управленческих решений. Вектор рассматривается как направление деятельности в пространстве для реализации целевых функций

Объемно-информационная модель ЛПР позволяет воспринимать окружающую среду с учетом основных свойств информации (атрибутного, функционального, коммуникационного). На основе трех векторов, ориентированных в пространстве, образуются плоскости, содержание которых изменяется во времени независимо друг от друга, создавая объемную модель жизненного цикла деятельности ЛПР. Каждая плоскость имеет предметную ориентацию.

Профессиональное пространство представлено в модели универсальными понятиями, которые, с одной стороны, являются объектами экономики; с другой – профессиональными знаниями субъекта деятельности; с третьей – точками интеграции управленческих решений. С помощью модели становится возможным описать альтернативные варианты принятия решений ЛПР по управлению объектами в профессиональной среде. Эти решения должны учитывать характер взаимодействия объектов и результат такого взаимодействия. Модель демонстрирует взаимодействие понятий «система» и «среда», которое имеет нелинейную зависимость и создает представление о понятии «многоцелевое, системное управление».

Понятие «многоцелевое, системное управление» раскрывается в коммуникативных свойствах субъекта деятельности (практического использования предметных знаний) с учетом конкретных условий изменяющейся среды и в многообразии выбора целей управления. Область определения целей управления (точка ЛПР) можно математически описать как множество целей Ω Ц определяемое функционалом от множеств ресурсов:

$$\Omega \text{ Ц} = F(\Omega \text{ О}, \Omega \text{ Ч}, \Omega \text{ Т}, \Omega \text{ И}, \Omega \text{ Э}). \quad (1)$$

Элементами таких множеств являются вектора $\mathcal{C} = F(O, \mathcal{C}, T, I, \mathcal{E})$. Результатом оптимального управления ресурсами является вектор деятельности ЛПР $\Pi = F(\mathcal{C}, O, \mathcal{C}, T, I, \mathcal{E})$. Точка Π обозначает продукт деятельности или принятое решение. Вектор ЛПР- Π показывает направление изменения функциональных связей множества ресурсов во времени.

Деятельность специалиста ограничена профессиональной, внутренней средой, которую образуют элементы ресурсного окружения. Варианты взаимодействия векторов деятельности с объектами ресурсов создают многообразие методов принятия решений.

Основные преимущества объемного моделирования деятельности ЛПР заключаются в следующем.

1. Обеспечивается представление целостности содержания ряда общих характеристик деятельности: функциональных, структурных, коммуникативных, основу которых создают технологические, организационные и информационные составляющие новых технологий и самообразования.

2. Определяется точка (ЛПР), отражающая функции исследования, моделирования, системного анализа (вход в систему «деятельность»), и объединяющая в единое целое три составляющие:

функциональную, обеспечивающую целевое движение ЛПР в пространстве, духовно-интеллектуальный компонент личности;

структурную, отражающую возможности и способности личности к профессиональной деятельности менеджера, заложенные в нём от природы и развиваемые самообразованием;

коммуникационную, обозначающую наличие информационной связи личности с внешней средой в пространстве и времени, которая рассматривается как психоэнергетический компонент личности, квалификация ЛПР.

Функция коммуникации ЛПР рассматривается как процесс получения обобщенной информации в «мягкой» (мнения, объяснения, суждения) и «жесткой» (факты, документы) формах, а также распределение ее по функциям управления (прогнозирование, планирование, организация, руководство, координация, контроль, учет, анализ, регулирование) на определенных уровнях управления.

3. Вводится результирующий вектор «Время», интегрирующий содержание деятельности ЛПР для получения результата (продукта деятельности).

4. Используется определенный комплекс терминов, понятий, благодаря которым устанавливается информационно-логическая связь между предметными областями знаний и интегрированной средой ресурсного обеспечения деятельности (асpekтами).

5. Выявляется результирующая точка «П» (выход из системы «деятельность ЛПР»), точка синтеза, в которой объединяются все векторы деятельности, образованные при взаимодействии системы профессиональных знаний, умений и компетентности.

6. Вводятся точки интеграции («бифуркации») ЛПР и П. Первая точка ЛПР определяет уровень компетентности менеджера, а вторая – уровень его профессиональной квалификации.

В модели вектор «функция» направлен на выполнение цели деятельности. Вектор «структура» направлен на интегрированный объект «человек». Этот вектор призван раскрыть содержание функции управления человеческими ресурсами. Для любого менеджера работа с человеческими ресурсами является главной составляющей его деятельности.

Вектор «коммуникация» направлен на получение обобщенной информации, которая устанавливает взаимосвязи между объектами управления как на уровне внутренней, так и внешней среды деятельности ЛПР. Движение по этому вектору меняет уровень информированности и культуры ЛПР в зависимости от времени, т.е. от динамики меняющихся условий производственной внешней среды.

Конечные точки векторов деятельности ЛПР направлены на обобщенные объекты, которые представлены в модели понятиями «Цель», «Организация», «Человек», «Экономика», «Технология», «Информация», «Продукт». Комплекс таких понятий является универсальным для любой управленческой деятельности. Он призван отразить логико-информационные связи объектов в профессиональном пространстве ЛПР. Эти связи могут изменяться в зависимости от направления того или иного вектора управленческой деятельности.

Если вектор «функция» направлен к объекту, то объект является целью управления; вектор «структура» ограничивает содержание деятельности ЛПР в системе иерархических связей и отношений, а вектор «коммуникация» определяет средства, с помощью которых достигается данная цель.

Деятельность ЛПР в организации можно разделить на две составляющие: управленческую и организационную, каждая из которых включает управление социальной, научно-исследовательской, производственной деятельностью. Плоскость, заключенная между точками «ЛПР», «Ц», «О», «Ч», характеризует *психолого-мотивационную область* предметных знаний, в основе которых лежат принципы этики, нравственности, экологии, рефлексии, целеполагания в управлении организацией. Эта плоскость отражает «социальную составляющую управления».

Плоскость, заключенная между точками «ЛПР», «Ч», «Т», «И», отражает социально – организационные аспекты управления и определяет «технологическую составляющую управления», в зависимости от предметных аспектов.

Плоскость, получаемая на пересечении векторов из точек «ЛПР», «И», «Э», «Ц», характеризует ресурсно-целевую область предметных знаний. В ней интегрированы знания комплекса экономических дисциплин, предназначенных для управления традиционными экономическими ресурсами и финансами, в связи с чем может быть определена как «экономическая составляющая управления».

Плоскость, ограниченная точками «О», «Ч», «Т», «П», отражает технико-технологические аспекты профессиональных знаний, что соответствует управлению технологией сферы производства. Это управление осуществляется через *социально-мотивационные механизмы в производственно-технологическом процессе* (рис. 1).

Плоскость, лежащая на пересечении векторов из точек «И», «Э», «П», «Т», определенным образом характеризует информационно-технологические аспекты деятельности (управление информацией как специфическим ресурсом). Последние могут служить основой для создания необходимых предпосылок к новациям и осуществления *управления инновациями в производственно-технологическом процессе*.

Плоскость, ограниченная точками «Ц», «О», «П», «Э», отражает ресурсно-целевую организацию производственного процесса, определяя знания в области *экономической эффективности деятельности организации*

Ресурсы рассматриваются как система совокупных средств и условий, позволяющих осуществлять функции управления в организационной системе. Перечень ресурсного обеспечения отражает предметную область управления, в основе которой лежит принцип оптимизации, а также метод векторного моделирования. Выбор критериев оптимизации всегда зависит от субъективной иерархии ценностей ЛПР и объективных условий внутренней среды. Технология рассматривается как процесс целенаправленного использования знаний и опыта для преобразования: материала в продукт (технология производства); труда по превращению ресурсов в стоимость (экономическая технология); энергии интеллекта в новации.

Представленная система плоскостей позволяет моделировать деятельность ЛПР в пространстве во всех вышеперечисленных аспектах, что в совокупности и дает объемную информационную экономико-управленческую модель. Содержание деятельности специалиста определено комплексом знаний социального, экономического и технологического характера, которые в

интегрированном виде представляют информационно – производственную среду. Главным компонентом этих знаний являются составляющие системной методологии, которые формируют мировоззрение, ориентированное на систему взаимосвязи этических, нравственных, гуманистических, психологических, экологических, экономических знаний.

Представленная динамичная модель деятельности ЛПР наглядно демонстрирует многоаспектность и «распредмечивание» функций управления, что формирует у менеджера любого уровня управления системный взгляд на сущность своей деятельности.

Представленное системное исследование всех аспектов деятельности ЛПР на основе использования метода объемно-информационного моделирования позволяет сделать важный методологический вывод о продуктивности многоцелевого подхода в управлении организацией. Такой подход позволяет определить систему приоритетов целевого управления параметрами всего многообразия ресурсов, которые при взаимодействии могут создавать синергетический эффект управления. Многообразие целей управления ресурсами может быть описано в представленной на рис. 1 модели как система проекций вектора «Цель» на определенную плоскость деятельности ЛПР.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ РОССИЙСКИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Герасимов Б.Н.

Аннотация. Профессиональная подготовка управленцев является важным фактором развития российской экономики. На основании проведенных исследований автором были выделены десять уровней управленческой деятельности. Профессионализм управленцев можно развивать с помощью интенсивных образовательных технологий. При этом следует уделять внимание универсализму преподавателей управленческих дисциплин.

Ключевые слова: управление, уровни профессионализма, образовательные технологии, методология педагогической деятельности.

Abstract. Professional training of managers is a very important factor of development of the Russian economy. On the basis of the conducted research the author selected ten levels of managerial activity. Professionalism of managers can be developed with the help of intensive educational technologies. In this case we should pay attention to the teachers of administrative subjects to be well-rounded people.

Key words: management, levels of professionalism, educational technologies, methodology of pedagogical activity.

В настоящее время широким фронтом в России идет подготовка профессионалов управленцев. Катастрофически не хватает квалифицированных преподавателей, проблемно-ориентированных учебных программ, применения интенсивных образовательных технологий (ИОТ) и, наконец, дифференциации образовательного процесса в зависимости от контингента обучаемых. Считанные ученые проводят исследования в области образования и подготовки современных управленцев.

Современный российский подход к образованию и профессиональной подготовке управленцев определяется тем, что в отличие от других специалистов, основной схемой их работы является не «знание-действие», а «мышление-деятельность». К важнейшим задачам, решаемыми управленцами, относятся построение новой структуры системы отношений, создание новых процессов, реконструкция среды и принятие решений в сложных ситуациях.

Отсюда необходимость предъявлять высокие требования к организации мышления и деятельности управленцев, их способности в определенный момент получать и использовать конкретные знания и умения, формировать оценочные отношения к целям, задачам, методам и на этой основе осуществ-

лять рациональный выбор. И в их профессиональном становлении и развитии образование должно преобладать над освоением профессиональных умений.

Образование – это деятельность по развитию интеллектуальных способностей и возможностей человека и формированию его ценностных ориентаций. Цель образования – это умение действовать в Мире, преобразуя Мир и себя в соответствии со своими ценностями.

Гуманитарное образование направлено на приобретение способности изменять себя. При этом Мир выступает как условие преобразования себя. Технократический подход имеет направленность на изменение Мира, при этом «Я» есть средство этого изменения. Умение изменять себя при наличии ценностных ориентаций по отношению к Миру есть достаточное условие для возникновения умения изменять Мир. Образованный человек для изменения Мира сначала изменяет себя, приобретает необходимые знания, умения и т.д., а затем пытается изменить окружающий Мир [2].

Профессиональный подход – это необходимость иметь актуализированные нормы деятельности по отношению к Миру, но не к любому, а определенным образом описанному в предметной форме. Всякое отклонение реального Мира от известных норм и образцов ставит специалиста в ситуацию функциональной неграмотности и требует его переподготовки. Отсюда появление известной концепции непрерывной переподготовки специалистов, которая обычно именуется непрерывным образованием. Но подготовка и образование полярно противоположны. Образованному человеку подготовка в обычном смысле нужна как средство облегчения самоподготовки в границах его понимания.

Гуманитарное образование имеет два пути: освоение конкретного – восхождение от абстрактного к конкретному, т.е. логико-методологическое освоение и освоение целостного в частности, т.е. художественное освоение. Логический путь требует построения стройной системы в собственном сознании и задания рамок исследования отраслей науки, а также построения в каждой рамке категориальных рядов, понятийных систем, оперативных структур, необходимых для получения и использования знаний и умения синтезировать знания, накапливаемые в разных рамках. Непрерывное образование может означать достраивание своей системы знаний, понятийных и оперативных структуры.

Подготовка специалистов связана с аналитическим описанием Мира под определенным углом зрения, т.е. знаний и умений, заданных в предметной структуре. Они ориентированы на одноаспектное техническое, а не на комплексное действие и не требует освоения Мира в его целостности, т.е. не требует владения средствами полипредметного синтеза знаний. Подготовка

российских управленцев ограничена типовыми технологиями для стандартных ситуаций и частных аспектов деятельности, но не они являются решающими. Поэтому управленцу особенно необходимо гуманитарное образование.

Для значительной части населения социокультурные, психологические и идеологические предпосылки для предпринимательства и современного менеджмента отсутствуют. А значит, образование в области менеджмента требует не только строительства, но предварительной ломки сложившихся стереотипов, очистки глубинных личностных оснований от наслоений, принесенных предыдущими десятилетиями. При этом необходимо выстраивание заново на этих основаниях тех структур сознания, которые соответствуют перечисленным выше целям и задачам гуманитарного образования. Это требует глубинной личностной проблематизации и формирования методологического мышления.

Профессиональная управленческая деятельность предъявляет к работнику, занимающемуся этой деятельностью, определенный набор требований. Если такой деятель соответствует этим требованиям, мы называем его профессионалом. Понятно, что степень соответствия управленца предъявленным ему требованиям может быть разная. Качественно определенные степени соответствия работника требованиям управленческой деятельности называются *уровнями профессионализма управленцев*.

В современной литературе практически отсутствуют материалы по структуризации и классификации управленческой деятельности по различным признакам. Одной из первых работ в этом направлении стала работа О.С. Анисимова и А.А. Деркача [1]. В этой работе с акмеологических позиций были рассмотрены и обоснованы типы управления в социокультурных и экономических средах, виды управленческой деятельности, а также определены уровни профессиональной деятельности. В работе [3] был более подробно описаны виды и типы управленческой деятельности.

С учетом различных критериев управленческой деятельности и проведенных исследований автором были разработаны уровни усложнения профессиональной деятельности управленцев [1]. Продолжение научных исследований привело автора к пониманию содержания *десяти уровней профессионализма управленцев* (см. табл.). Каждый из представленных уровней имеет новую степень качественной значимости профессии управленца, позволяющей определенно отличать каждый уровень.

Профессиональный уровень квалифицированных специалистов и особенно управленцев можно развивать двумя путями [3]. Первый – это освоение соответствующих профессиональных дисциплин с продвинутым

Таблица. Уровни профессионализма управленцев

№ п/п	Уровень	Содержание
1	Информационный	Становление исполнительской деятельности работника: выбор направления деятельности, применение теоретических знаний на практике, понимание обязанностей исполнителя. Деятельность осуществляется под руководством более опытных специалистов (наставников). Сбор информации, осуществление ее первичной обработки, передача и хранение. Применение различных предписаний, а также освоение основных средств мышления и деятельности, необходимых для осуществления исполнительской деятельности
2	Процедурный (операционный)	Успешное выполнение фиксированной нормы. Решение профессиональных задач в заданное время с заданным качеством. Выстраивание конкретных действий (процедур и операций) в необходимой последовательности для решения определенных управленческих предписаний, заданий и задач. Использование основных средств мышления и деятельности для управления своей деятельностью на день, неделю, месяц
3	Тактический	Выполнение фиксированной нормы с адекватной рефлексией. Применение известных методов и средств для решения комплекса взаимосвязанных управленческих задач. Использование основных средств мышления и деятельности для достижения согласованных целей и приобретения опыта участия в групповой работе
4	Оперативный	Рефлексивное сопровождение действия с фиксацией проблемы и тактической коррекцией нормы. Управление деятельностью нескольких специалистов (группы). Выработка предписаний заданий и задач для управленческой деятельности. Познание других людей для понимания их потребностей. Использование основных средств мышления и деятельности для установления препятствий, противоречий, тупиков в деятельности и небольшого изменения управленческих предписаний, заданий и процедур
5	Проектный	Участие в решении проблем, поставленных и снятых за счет внешнего участия. Управление разработкой проектов. Участие в продуктивной деятельности. Существенное видоизменение управленческих предписаний, заданий и задач. Использование основных средств мышления и деятельности для осуществления управления процессом реализации решения заданий, постановка новых управленческих задач

6	Ситуационный	Самостоятельная постановка и решение проблем. Управление деятельностью людей с учетом ситуационных параметров. Корректировка методов управления и принятия решений с учетом конкретных условий. Приобретение способности локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья, в решении которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить. Приобретение навыков управления существенно изменяющейся деятельности на основе аналогий, сравнения и опыта
7	Программно-целевой	Полная рефлексивная самоорганизация. Выработка миссии, цели и стратегии организации. Разработка программы деятельности коллектива для достижения целей организации. Учет различных аспектов управления и менеджмента и их взаимосвязи. Приобретение способности самостоятельно ставить и решать проблемы, самостоятельная проблематизация и депроблематизация управленческой деятельности. Инновации в управленческой деятельности становятся нормой
8	Системный	Системообразование в профессиональной деятельности. Придание управленческой деятельности системности, т.е. как совокупности взаимосвязанных ситуаций и явлений, а также превращение сложного в простое, восхождение от абстрактного к конкретному. Участие в формулировании сложных проблем в управленческой деятельности
9	Стратегический	Системообразование в рефлексивном звене управленческой деятельности. Выделение в управлении исследовательской мыследеятельности. Участие в стратегических разработках. Освоение критической мыследеятельности в управленческой деятельности. Разработка эффективной стратегии деятельности для достижения целей, а также программ развития профессионализма больших коллективов
10	Концептуальный	Осмысление социокультурных форм в управленческой деятельности. Самоизменение в профессиональной деятельности. Обучение саморазвитию и приобретение способностей к саморазвитию. Исследование глубинных процессов управленческой деятельности. Непрерывные самоактуализация и самореализация в управленческой деятельности

содержанием с использованием ИОТ, второй – развитие методологического мышления с помощью освоения инструментов концептуального уровня.

Первый путь позволяет увеличить объем знаний и умений специалиста в конкретной профессиональной области, и он широко используется в различных продвинутых курсах повышения квалификации (МБА, Президент-

ская программа и т.д.) [8]. Второй путь увеличивает методологический потенциал специалиста, который позволит ставить и решать проблемы в любой предметной области, а также позволяет развивать полипрофессиональное, а возможно и надпрофессиональное мышление [5].

Сегодня, наверное, очевидна важность использования ИОТ во всем их существующем методическом многообразии и технологическом исполнении [3]. Поэтому существует достаточно много ИОТ для различных дисциплин и образовательных комплексов.

Например, профессиональная подготовка управленцев с использованием ИОТ требует такой организации учебного процесса, при которой обучаемые получают навыки и умения в процессе преодоления противоречий, барьеров, тупиков, создаваемых новой формой формулирования и представления проблем. Важно, чтобы обучаемые были носителями этих проблем, которые им необходимо решить в процессе подготовки или переподготовки специалистов. При этом очень важно, чтобы профессиональная подготовка затрагивала процессы мышления и деятельности.

Для успешной реализации ИОТ необходимо использование методов выполнения процедур (МВП), методов принятия управленческих решений (МПУР), а также применение элементов менеджмента.

В качестве методов МВП могут использоваться математические (статистические, расчетные, сравнения, выборки и т.д.), социологические (опрос, тестирование, собеседование) и т.д. Для реализации ИОТ могут использоваться несколько методов МВП. При этом эти методы могут давать различные результаты по точности, трудоемкости и другим параметрам. При этом желательно знать весь их спектр, чтобы осознанно осуществить выбор для получения заданных результатов.

МПУР могут быть единоличные, коллективные, экспертные и т.д. Они присутствуют практически в любой технологии. Это связано с тем, что могут быть различные способы реализации ИОТ, как по методам, так и по качеству их реализации. Выбранные МВП могут быть представлены перечнем с описанием, но лучше с обоснованием выбора. Например, наименование метода МПУР и процедуры конкретных ИОТ, в которых они используются, могут прилагаться к инструкции по реализации конкретной ИОТ. При этом должно быть подробное описание каждой процедуры. Необходимо также представление примеров, которые раскрывают сущность процедурной деятельности в ИОТ.

Методы МВП и МПУР могут быть представлены также в табличном виде. Чем сложнее метод, тем больше времени на его использование и тем

выше должна быть квалификация специалистов. Поэтому должен быть выбран конкретный МВП для ИОТ, который соответствует уровню обучаемых.

В отдельных случаях могут быть выбраны сразу несколько методов с указанием конкретных условий их применения. Но такая информация может быть доступна, только для управленцев организации. Результаты исследования могут быть представлены в описательном, табличном или другом виде.

При реализации ИОТ обязательно используются элементы менеджмента (ЭМ), например, коммуникации, лидерство, мотивация и т.д. Вкрапление их в ИОТ позволяет продвигать деятельность от начала до конца. Кроме того, выявляются участники, обладающие соответствующими личностными качествами. Практически все элементы менеджмента реализуются с помощью некоторого спектра технологий, часть из которых достаточно обстоятельно описаны в работе [7].

Модель использования ИОТ представлена на рис. 1.



Рис. 1. Модель использования ИОТ

Основные результаты при её использовании могут быть следующие [3]:
содержательные (адекватная оценка ситуации, выбор критериев, перевод проблемы в плоскость задач, выработка нескольких альтернатив решения и т.д.);

психологические (определенное понимание состояния людей в процессе профессиональной деятельности, освоение средств эффективного воздействия на людей);

социальные (освоение средств коллективной мыследеятельности, повышение мотивации к эффективной групповой работе, навыки управления конфликтом, стрессом);

педагогические (возможность решать свои проблемы более осмысленно, освоение новых средств мышления и деятельности, повышение восприимчивости к инновациям);

методологические (умение ориентироваться в имеющихся средствах мышления, умение изменять имеющиеся средства и создавать новые).

Так как объектами профессиональной подготовки или повышения квалификации являются специалисты, то их затруднения, как правило, связаны с реализацией ситуационной управленческой деятельности, когда нужна адекватная реакция в результате сочетания различных факторов [4].

Если в наиболее подвижной части педагогов не только известны новейшие методы и технологии мышления, мыслекоммуникации, рефлексии, самоорганизации в индивидуальных и групповых формах, но и они принимают участие в поисковых разработках совместно с носителями рефлексивно-мыслительной и рефлексивно-деятельной культуры – методологами, то абсолютное большинство остается за пределами культурного поворота, наметившегося в России последние годы. Специфика этого явления практически не известна за рубежом, хотя оно по своему содержанию не имеет и не должно иметь границ [2]. Сейчас деятельность по обучению и развитию специалистов уже становится (а в ближайшие десятилетия окончательно должна стать) основной отраслью общественного производства. От качества системы образования, от уровня и интенсивности обучения и воспитания во многом зависит будущее и судьба России.

В обществе глубоко укоренилась мысль, что как содержание, так и методы обучения и воспитания должны быть перестроены радикальным образом. Перестройка содержания образования не может быть выполнена традиционными средствами и методами. Более того, это преобразование не может ограничиваться рамками одних лишь учебных предметов, а должно захватить содержание и формы организации всей системы человеческих знаний [6].

Особенность современного состояния педагогики, прежде всего, в том, что в ней сильно развиты инженерные и методические подразделения. Однако задача научной педагогики – создание онтологической картины, изображающей процессы обучения и воспитания в виде особой идеальной действительности. Для построения педагогики как науки, по работе [6], необходимы специальные методологические исследования.

В систему научных оснований современной методологии педагогической деятельности входят пять основных дисциплин: онтология системно-структурного анализа; теория деятельности; теория мышления; теория науки; семиотика. Вместе они задают систему средств, необходимую и в принципе достаточную для проектирования любой науки и составления общего плана её разработки, в т.ч. и разработки науки педагогики.

Интеллект по работе [4] представляет способность приобретать и сохранять знания; обучаться на собственном или заимствованном опыте; формулировать задачи и отыскивать их решения; гибко реагировать на изменяющиеся условия; принимать решения в нестандартных ситуациях; формулировать гипотезы, проверять, уточнять или опровергать их. На наш взгляд, при использовании ИОТ обучаемые формируют модели своего эффективного участия в коллективной деятельности, определяют множество функций и видов взаимодействий, создают сценарии, определяют критерии и контролируют выполнение сценария, вносят корректировку в имитационный процесс.

Таким образом, развитие интеллекта, осознания его в качестве ценности конкретизируется при подготовке к профессиональной деятельности. Центральную роль в этом процессе призваны сыграть ИОТ, способные вывести интеллект специалиста на оперативный простор полипредметного мышления, присвоить и развить способности к продуктивной профессиональной деятельности и, наконец, участвовать в диалоге и обмене информацией с культурой.

Современная управленческая парадигма может опираться на признание такого сочетания аспектов деятельности управленца, открывающегося только в процессе рефлексивно-сотворческого педагогического процесса. По мере осознания этого станет возможным переход профессиональной подготовки управленцев к компетентностному подходу в сочетании с особенностями национальных менталитетов и сосредоточенности на постоянном духовном росте (вместо роста материального, разрушающего биосферу и самого человека, превращающего его в бездумного и безответственного потребителя – «свинью под дубом») [8].

Таким образом, у обучаемых будет формироваться осмысленное понимание того или иного фрагмента педагогической деятельности как части

Всеобщей картины Мира в виде Божественной Космической Игры, и на основе *запредельной самоидентификации* будет развиваться чувство личной причастности к постоянному становлению потока мировых событий [11].

Реализация такой глобальной стратегии человечества возможна через «собираение» всех институтов социума (религий, науки, системы образования, форм искусства, политических и экономических структур) для решения единственной, главной, определяющей судьбу человечества задачи – воспитание каждого человека в гармонии духовного и материального, в понимании целостности Мироздания, своего места в нем и личной ответственности за общее настоящее и будущее. Поэтому необходимо, опираясь на осознанную поддержку государства, вводить в цикл обучения управленцев знакомство с духовными мировыми традициями.

Появится реальная возможность применять новые методологические и технологий средства, а также известные парадигмальные и концептуальные идеи, в т.ч.:

проблемно-ситуационное моделирование управленческой деятельности [10];

сюжетно-игровой подход [11];

систематизация управленческих императивов для их применения в организации [12];

формирование инновационных организационных команд [9].

Современный преподаватель дисциплин управления и менеджмента должен быть универсальным специалистом: самостоятельным исследователем какой-либо актуальной научной проблемы, высокопрофессиональным педагогом, квалифицированным методологом и технологом, действующим, в крайнем случае, бывшим управленцем, иметь навыки психолога и управленческого консультанта и, наконец, быть носителем высокой духовной культуры.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии: учеб. пособие. – М., Новгород: СЕТ, 1995. – 272 с.
2. Цлаф В.М. Теория и методология менеджмента: заметки о нашем видении// Методология и технология управления. – Самара: Самар. шк. бизнеса, 1992. – С. 43–60.
3. Герасимов Б.Н. Интенсивные образовательные технологии: Методология управления педагогическими инновациями: монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2009. – 480 с.– Серия «Энциклопедия управленческих знаний».

4. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.: Школа культурной политики, 1995. – 759 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. – М.: МГУ, 2013. – 416 с.
6. Герасимов Б.Н. Теория управления: монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2012. – 404 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
7. Герасимов Б.Н. Введение в менеджмент: теория, методология, технологии: монография. – Самара: Изд-во НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. – 384 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
8. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Методология управления: учеб. пособие. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2013. – 488 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
9. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
10. Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов: монография. – Самара: СНЦ РАН, 2006. – 195 с.
11. Шимельфениг О. Игра в реальность. Мировоззренческие и прикладные аспекты сюжетно-игровой парадигмы. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 363 с.
12. Цветков А.Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи: монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 246 с.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Герасимов К.Б.

Аннотация. В работе представлен вариант оценки качества подготовки менеджеров, на примере менеджеров по продажам при занятии вакантной должности. За основу используются несколько критериев, по которым работодатель оценивает менеджера по продажам промышленного оборудования. Использование представленной методики позволяет построить образ современного эффективного менеджера, как с учетом компетенций, полученных в вузе, так и посредством дополнительного обучения и самообучения.

Ключевые слова: качество подготовки, менеджер, критерии, продажи, обучение

METHOD OF ASSESSMENT TRAINING MANAGERS

Gerasimov K.B.

Abstract. This paper presents a version of assessing the quality of training of managers, by the example of sales managers in the vacant position. The basis used by several criteria by which the employer estimates the sales manager of industrial equipment. Using the methodology presented allows us to construct the image of a modern, efficient management, both in terms of competences acquired in college, and through additional training and self-study.

Keywords: quality of the training, the manager, criteria, sales, training

Современная схема подготовки менеджера по продажам опирается на две составные части: базовое образования (education) – фундаментальные знания в области экономики и менеджмента, на выходе – государственный диплом; обучение (training) – ориентированное на получение профессиональных знаний, умений и навыков работы на определённом рынке (отрасли), на выходе – международный или государственный сертификат.

Задача обучения заключается в достижении специалистом некоторого уровня квалификации для выполнения определённой деятельности, удовлетворяющей текущим и будущим потребностям организации, для достижения её стратегических целей. Поскольку качество продаж напрямую зависит от профессионализма сотрудников, занятых в сфере продаж, поэтому их компетенции и навыки должны соответствовать определённым требованиям.

Анализ практики оценки качества образования в отечественных и зарубежных вузах позволяет установить существование двух подходов к оценке

качества предоставляемого и получаемого образования. Первый подход связан с обеспечением потребности обучаемых в объективной оценке качества их образования, второй – с применяемой технологией оценивания обучаемых.

В первом случае критерием качества образования считается уровень самореализации личности в профессиональной деятельности. Оценка качества образования осуществляется для объективной фиксации результата подготовки специалиста/бакалавра и предназначена, прежде всего, для студента, который больше кого-либо заинтересован в совершенствовании качества процесса образования, в повышении собственной компетентности при решении профессиональных задач [3]. Сторонники второго подхода основными критериями качества образования считают внешние показатели: успеваемость, условия организации образовательного процесса, число научных исследований и др. Студент в этом подходе рассматривается, прежде всего, как «сырье» для образовательного учреждения, и лишь затем как потребитель качества образования, стоящий в одном ряду с равнозначными потребителями – предприятиями, организациями, государством. Основным предназначением системы образования является выявление и обеспечение реальных потребностей потребителей образования путем отбора качественного «сырья» и доведения его до качественного «продукта».

Моделируемая информационная система оценки качества образования использует оба указанных подхода и основана на размещении и предоставлении информации, прежде всего студенту, о связи обучения с основными профессиональными задачами, выбранной области деятельности, а также сведениями о содержании и формах самоподготовки, об организации учебного процесса и др. Оценка качества образования осуществляется в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов и учебных планов, а также по постоянно разрабатываемым, однозначным, понятным и лично значимым для студента, преподавателя и работодателя, критериям [4].

Система оценки качества – совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая осуществление общей оценки качеством.

Цикл Шухарта – Деминга (Цикл PDCA) – известная модель непрерывного улучшения процессов, получившая название цикла Шухарта – Деминга или цикла PDCA – планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act), её применение в самых различных областях деятельности позволяет эффективно управлять этой деятельностью на системной основе [1].

Планирование – идентификация проблемы; оценка возможностей необходимых изменений. Выполнение – поиск решения проблемы и осуществление запланированных мероприятий. Проверка – оценка результатов и выводы в соответствии с поставленной задачей. Действия – принятие решения на основе полученных выводов; если изменение не решает поставленную задачу следует повторить цикл, внося коррективы в план.

У. Шухарт впервые описал концепцию PDCA в 1939 г. в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Э. Деминг пропагандировал использование цикла PDCA в качестве основного способа достижения непрерывного улучшения процессов. Он также ввел модификацию цикла PDCA – цикл PDSA («study» – изучать). В 1950 г. Э. Деминг вдохновил японцев на использование цикла PDCA. Для обеспечения функционирования в организации системы оценки качества организация должна:

- определить процессы, необходимые для системы оценки качества, и их применение во всей организации;
- определить последовательности и взаимодействия этих процессов;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для осуществления этих процессов и их мониторинга;
- осуществить мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- осуществить действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Входные данные для анализа качества со стороны руководства должны включать информацию о результатах аудитов; обратной связи с потребителем; показателях функционирования процессов и соответствии продукции всем требованиям; статусе предупреждающих и корректирующих действий; действиях, предпринятых по итогам предыдущих анализов; изменениях, которые могли бы повлиять на систему оценки качества; рекомендациях по улучшению [2].

Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для того, чтобы демонстрировать соответствие продукции, обеспечить соответствие системы оценки качества и постоянно повышать результативность этой системы в рамках системы управления качеством. Эти действия должны включать определение подходящих методов, в том числе статистических, а также область их применения [5].

Использование статистических методов может помочь в понимании изменчивости и, следовательно, в решении проблем и повышении результативности и эффективности. Эти методы также способствуют лучшему применению имеющихся в наличии данных для принятия решений. Изменчивость можно наблюдать в ходе и результатах многих видов деятельности, даже в условиях очевидной стабильности. Такую изменчивость можно проследить в измеряемых характеристиках продукции и процессов. Её наличие можно заметить на различных стадиях жизненного цикла продукции от исследования рынка до обслуживания потребителей и утилизации. Статистический анализ таких данных может помочь лучше понять природу, масштаб и причины изменчивости, способствуя решению и даже предупреждению проблем, которые могут быть результатом изменчивости, а также постоянному улучшению.

Организация должна определить, собирать и анализировать соответствующие данные для доказательства пригодности и результативности системы оценки качества в рамках системы менеджмента качества, а также оценки системы с точки зрения возможности постоянного повышения её результативности [6]. Эти данные должны содержать результаты мониторинга и измерений, а также информацию из других соответствующих источников. Понятие менеджера по продажам является весьма широким и абстрактным. Оно включает и осуществление розничных/оптовых продаж, менеджера проекта, телесейлза/телемаркетолога, бизнес-аналитика, коммерческого директора и др. Поэтому для конкретности здесь и далее будем считать менеджера по продажам – специалистом в области продаж промышленного оборудования. Основными критериями оценки качества подготовки менеджера по продажам в данной области:

- навыки активных продаж промышленного оборудования;
- наличие опыта/стажа работы в области продаж;
- наличие высшего образования в области менеджмента;
- наличие стажа/опыта работы в области менеджмента (экономики, финансах, банковского дела и др.);
- наличие сертификатов, подтверждающих прохождения курсов по продажам, экономике и др.;
- наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов;
- наличие рекомендаций от специалистов;
- наличие представлений или знаний в смежных с менеджментом, экономикой отраслях;
- умение применять навыки коммуникаций в области продаж;

- гибкость мышления, видение проблем, интуиция.

Выделив критерии оценки качества подготовки менеджера по продажам, перейдем к ранжированию данных критериев по их значимости и определении весов данных критериев (табл. 1). Следует отметить, что критерии разделены на две категории: общие критерии и критерии в области продаж. Это позволит разделить общие и профессиональные критерии менеджеров для понимания значимости базового образования и последующего опыта трудовой деятельности.

Таблица 1. Результаты ранжирования критериев оценки качества подготовки менеджера по продажам

Критерии (по переменной i)	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
<i>Общие критерии</i>			
Наличие высшего образования в области менеджмента	3	5,5	6
Наличие стажа/опыта работы в области менеджмента (экономики, финансах, банковского дела и др.)	5	5	5
Наличие рекомендаций от специалистов	4,7	3,8	9
Наличие представлений или знаний в смежных с менеджментом, экономикой отраслях	2,5	4	4
Гибкость мышления, видение проблем, интуиция	7,5	9	7,8
<i>Критерии в области продаж</i>			
Навыки активных продаж промышленного оборудования	8,5	10	7,5
Наличие опыта/стажа работы в области продаж	6,9	6,5	9
Наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов	10	7,5	8
Наличие сертификатов, подтверждающих прохождения курсов по продажам, экономике и др.	3,9	2,2	2
Умение применять навыки коммуникаций в области продаж	6	8	7,3

Для этого воспользуемся методом экспертных оценок, а именно методом ранга. Пусть имеется m экспертов: $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2, \dots, \mathcal{E}_m$ и n целей, критериев или характеристик: $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$. Каждый эксперт проводит оценку целей, пользуясь 10-бальной шкалой, причем оценки могут быть как целыми, так и дробными.

В этих условиях веса целей определяются следующим образом:

1. Составление матрицы оценок экспертов:

$Z_i \backslash \mathcal{E}_j$	Z_1	Z_2	...	Z_n
$\mathcal{E}_1$	P_{11}	P_{12}	...	P_{1n}
$\mathcal{E}_2$	P_{21}	P_{22}	...	P_{2n}
...	...	...	...	...
$\mathcal{E}_m$	P_{m1}	P_{m2}	...	P_{mn}

$$0 \leq p_{ij} \leq 10 \quad (j = \overline{1, m}; \quad i = \overline{1, n})$$

2. Составление матрицы нормированных оценок:

$$\omega_{ij} = \frac{p_{ij}}{\sum_{i=1}^n p_{ij}}, \quad j = \overline{1, m}; \quad i = \overline{1, n} \quad (1)$$

Вычисление искомых весов целей, критериев или характеристик:

$$\omega_i = \frac{\sum_{j=1}^m \omega_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \omega_{ij}}, \quad (i = \overline{1, n}); \quad \sum_{i=1}^n \omega_i = 1 \quad (2)$$

Определим вес каждого критерия. Для этого сначала воспользуемся формулой (1) и составим матрицу нормированных оценок (табл. 2).

Таблица 2. Матрица нормированных оценок

Критерии	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
Навыки активных продаж промышленного оборудования	8,5/ (8,5+6,9+3+5+3,9+10+ +4,7+2,5 + 6 + 7,5)=0,1466	0,1626	0,1143
Наличие опыта / стажа работы в области продаж	0,1190	0,1057	0,1372

Наличие высшего образования в области менеджмента	0,0517	0,0894	0,0915
Наличие стажа / опыта работы в области менеджмента (экономики, финансах, банковского дела и др.)	0,0862	0,0813	0,0762
Наличие сертификатов, подтверждающих прохождения курсов по продажам, экономике и др.	0,0672	0,0358	0,0305
Наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов	0,1724	0,1220	0,1220
Наличие рекомендаций от специалистов	0,0810	0,0618	0,1372
Наличие представлений или знаний в смежных с менеджментом, экономикой отраслях	0,0431	0,0650	0,0610
Умение применять навыки коммуникаций в области продаж	0,1034	0,1301	0,1113
Гибкость мышления, видение проблем, интуиция	0,1293	0,1463	0,1189

Для непосредственного нахождения веса каждого критерия воспользуемся формулой (2). В итоге получаем: $\omega_1 = (0,1466+0,1626+0,1143)/3 = 0,1412$, $\omega_2 = 0,1206$. $\omega_3 = 0,0775$, $\omega_4 = 0,0812$, $\omega_5 = 0,0445$, $\omega_6 = 0,1388$, $\omega_7 = 0,0933$, $\omega_8 = 0,0564$, $\omega_9 = 0,1149$, $\omega_{10} = 0,1315$

Отсюда видим, что какие критерии являются наиболее значимыми в оценке качества подготовки менеджера по продажам. Результаты определения весов критериев наглядно представлены в табл. 3. Если суммировать веса критериев, то общие критерии имеют общий вес – 0,4794, а критерии в области продаж – 0,5206. Таким образом, не наблюдается значительного перевеса суммы одних критериев над другими, что говорит о значимости базовой подготовки менеджера в вузе при освоении им общекультурных и профессиональных компетенций.

Таблица 3. Веса критериев оценки качества подготовки менеджера по продажам

Критерий	Вес
<i>Общие критерии</i>	
Наличие высшего образования в области менеджмента	0,077539482
Наличие опыта/стажа работы в области продаж	0,120617232
Наличие рекомендаций от специалистов	0,093339408
Наличие представлений или знаний в смежных с менеджментом, экономикой отраслях	0,056373236
Гибкость мышления, видение проблем, интуиция	0,131518082
<i>Критерии в области продаж</i>	
Навыки активных продаж промышленного оборудования	0,141160873
Наличие опыта/стажа работы в области продаж	0,081242407
Наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов	0,138772077
Умение применять навыки коммуникаций в области продаж	0,114936688
Наличие сертификатов, подтверждающих прохождения курсов по продажам, экономике и др.	0,044500514

Теперь проведем апробацию полученных результатов. Пусть имеется 3 претендента на должность менеджера по продажам промышленного оборудования. Эксперт провел оценку качества их подготовки на основе выделенных критериев с применением метода многокритериальной оценки. Суть метода многокритериальной оценки заключается в следующем: в таблице приводится перечень оценочных критериев. Выбирается шкала оценок, в данном случае применялась 10-балльная шкала оценивания (от 1 до 10: чем

выше балл, тем более высоко эксперт оценивает качество подготовки претендента). Если заданы веса критериев, то оценка качества подготовки претендента по каждому критерию будет равна произведению оценки эксперта на вес данного критерия. Итоговая оценка каждого претендента будет равна сумме таких произведений. Результаты оценок эксперта без учета весов критериев представлены в табл. 4.

Таблица 4. Оценки качества подготовки 3 претендентов на должность менеджера по продажам

Критерии	Оценки претендента 1	Оценки претендента 2	Оценки претендента 3
Навыки активных продаж промышленного оборудования	7	7	7,8
Наличие опыта/стажа работы в области продаж	3	7	5,7
Наличие высшего образования в области менеджмента	8	6	8,8
Наличие стажа/опыта работы в области менеджмента (экономики, финансах, банковского дела и др.)	5	1	3,5
Наличие сертификатов, подтверждающих прохождения курсов по продажам, экономике и др.	7	1	2,4
Наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов	3	6	7,9
Наличие рекомендаций от специалистов	1	1	6,9
Наличие представлений или знаний в смежных с менеджментом, экономикой отраслях	5	2	8,9
Умение применять навыки коммуникаций в области продаж	9	2	9,6
Гибкость мышления, видение проблем, интуиция	7	7	7,7

Зная вес каждого критерия и выставленные экспертом баллы, мы можем подсчитать и сравнить результаты 3 претендентов на должность

менеджера по продажам промышленного оборудования [7]. Результаты экспертных оценок качества подготовки менеджеров по продажам с учетом весов критериев представлены в табл. 5.

Таблица 5. Оценки качества подготовки 3 претендентов на должность менеджера по продажам промышленного оборудования с учетом весов критериев

Критерии	Вес критерия	Претендент 1	Претендент 2	Претендент 3
Навыки активных продаж промышленного оборудования	0,14116	$7 \cdot 0,14116 = 0,9881$	0,9881	1,1011
Наличие опыта / стажа работы в области продаж	0,12062	0,3619	0,8443	0,6875
Наличие высшего образования в области менеджмента	0,07754	0,6203	0,4652	0,6823
Наличие стажа / опыта работы в области менеджмента (экономики, финансах, банковского дела и др.)	0,08124	0,4062	0,0812	0,2843
Наличие сертификатов, подтверждающих прохождения курсов по продажам, экономике и др.	0,04450	0,3115	0,0445	0,1068
Наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов	0,13877	0,4163	0,8326	1,0963
Наличие рекомендаций от специалистов	0,09334	0,0933	0,0933	0,6440
Наличие представлений или знаний в смежных с менедж-	0,05637	0,2819	0,1127	0,5017

ментом, экономикой отраслях				
Умение применять навыки коммуника- ций в области продаж	0,11494	1,0344	0,2299	1,1034
Гибкость мышления, видение проблем, интуиция	0,13152	0,9206	0,9206	1,0127
Итоговая оценка		5,4346	4,6126	7,2202

Из табл. 5 видно, что претендент 3 имеет наибольшую итоговую оценку из трех претендентов на должность менеджера по продажам. Это значит, что качество или уровень его подготовки были оценены более высоко, чем двух других менеджеров по продажам, и, вероятнее всего, именно его возьмут на должность менеджера по продажам промышленного оборудования. Причины такого результата лежат на поверхности: именно претендент 3 набрал максимальные баллы по 4 из 5 основных критериев оценки качества подготовки менеджера по продажам промышленного оборудования.

Таким образом, не смотря на то, что самые значимые критерии подготовки менеджера по продажам (табл. 3) не имеют прямого отношения к вузу: навыки активных продаж промышленного оборудования; наличие опыта разработки коммерческих предложений для крупных проектов; наличие опыта/стажа работы в области продаж. Но, развитие данных критериев во многом определяется уровнем подготовки студента в вузе, его вовлеченностью, как в учебный, так и в научный процесс (выступление на конференциях, подготовка презентация и т.д.).

Данная методика позволит руководителям организаций привлекать менеджеров по продажам, имеющих более значимые критерии, что в итоге отразится на профессионализме менеджеров и экономических показателях самой организации.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Герасимов Б.Н., Чуриков Ю.В. Управление качеством: учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
2. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент: учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
3. Герасимов Б.Н., Яковлева Н.Г. Профессионализм управленцев: структура, оценка, развитие: монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2003. – 273 с.

4. Костенко К.И., Некрасов С.Д. Моделирование информационной системы оценки качества образования // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3(26). – С. 77–83.
5. Резник С.Д., Глухова И.В., Назарова Н.А., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности: содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
6. Фишман Л.И. Методология и механизмы повышения качества образовательных услуг на основе делегирования обратных связей: монография. – Самара: Самарский научный центр РАН, 2009. – 180 с.
7. Чечина О.С. Модель управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития отраслевых экономических систем // Инновации и инвестиции. 2012. № 3. С. 268–272.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ БЕНЧМАРКИНГА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Дволучанский И.В.

Использовать лучший чужой опыт – не новая мысль. В 1970-х годах в США консультанты из компании PIMS сформулировали эту идею в управленческую модель – benchmarking – которую активно начали использовать на практике. Так, компания Херох довольно быстро, уже в конце 70-х годов, успешно использовала этот управленческий прием в борьбе с японскими конкурентами. www.wikipedia.org утверждает, что Бенчмаркинг (анг. benchmarking) – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Эта идея приобрела, в своём развитии, глубокую детализацию и превратилась в практический метод управления.

Отбросив все обоснования и детальное теоретическое описание этого механизма, обратим внимание на суть. Она очень проста: найти успешный пример решения аналогичных проблем в схожих условиях и применить это решение в своей организации. Иными словами для того, чтобы определить свой собственный успех, неплохо было бы посмотреть, что в аналогичном случае делал сосед по рынку. Бывал ли он в подобных ситуациях? Какая реакция была в схожих условиях? Какой результат этой реакции ощутил на себе конкурент?

Таким образом, используя эти сведения, можно повысить эффективность управленческих решений. Постоянное улучшение качества работы, в том числе и управленческой, основывая каждый свой новый выбор на практических результатах прошлых периодов, включая опыт как личный, так и общественно известный – не эта ли парадигма лежит в основе эволюции человечества? Уверен, это не единственная сила, которая двигает этот механизм изменений, но энергию и направление она, конечно, задает.

При этом мы имеем множество примеров использования данного подхода до того, как в США идея бенчмаркинга была сформулирована и стала частью управленческой мысли западного мира. Абсолютно нельзя сомневаться в важности вклада консультантов компании PIMS в развитие науки управления. Потому что в самой сути управленческой деятельности лежит механизм самовоспроизводства. Он и не дает нам шанса найти что-то новое. Работа исследователей управления – это осмысление, понимание и объяснение причин и следствий явлений, свидетелями которых они были. Таким

образом, использование чужого опыта всегда было неизменным атрибутом любых времен и всех территорий.

А если так, то можно ли на основе отношения к этому явлению определить различия? Различно ли отношение в разные временные периоды? В разных географических частях планеты? Вполне возможно, что мнение может меняться в зависимости от этапа жизни организации. И если изменения возможны во времени, они возможны и в иных плоскостях. В национальных, культурных, духовных. Совершенно невозможно отрицать существование неоспоримых доказательств того факта, что процесс обдумывания этого процесса в народах есть. Подобные факты часто иллюстрируются с помощью исторического примера. Говоря о культурном слое многих народов, такими примерами могут быть пословицы и поговорки. Так, в российском обществе существует устойчивая поговорка: «только дурак учится на своих ошибках». В этих словах как бы подчеркивается важность и даже необходимость глубокого анализа чужого опыта. Таким образом, существование этой поговорки подтверждает факт обсуждения в социуме этого явления. Дает направление отношения к этому процессу. Но выводы из этой пословицы бывают разные. В современном мире мы встречаем сомнения в справедливости и практичности этих слов.

Устремляясь в исследование подобных тонких материй, нельзя быть уверенным в успехе доказательств, и также в поиске самих доказательств. Многогранность множества культурных процессов осложняют поиск факторов, предопределивших их практическую реализацию. Если представить отношение к использованию чужого опыта как Предмет нашего исследования, Объектом можно выбрать образование в целом и подготовку кадров для управленческой деятельности в деталях.

Обратимся широким историческим взглядом на Россию. Конечно, в русской истории мы встречали примеры заимствования чужих практик много раз. Только рассуждения о Петре I могут красочно проиллюстрировать это высказывание. Много говорилось о прямом поклонении и восхищении западными достижениями. Можно уверено утверждать, что мода на все западное, европейское существовала в нашем обществе и в разные периоды.

Одной из характерных особенностей этого преклонения перед западом в российском обществе можно считать с одной стороны восхищение и трепет перед успехами западного мира, с другой удивительное внутреннее несогласие с этим и даже сопротивление этому явлению. Но при этом часто мы продолжали и продолжаем заимствовать, говоря о «особом пути» России.

Удивительным образом идеи заимствования европейского опыта присутствовали и в истории развития отечественного образования. Истори-

ческой иллюстрацией может быть действия комиссии по университетскому образованию, созданной в 1787 году при Екатерине II. По плану этой комиссии *«профессора не подвергаются принуждению ни в рассуждениях правил науки, ни в рассуждении книг учебных: свобода мыслей способствует вообще знаниям, но при такой науке, в коей ежедневно являются новые разрешения и новые открытия, нужна особливо»*³⁷.

Эти идеи свободомыслия, открытости к рассуждениям и исследованиям, поиск действительно нового звучат очень актуально даже сейчас. И в корпоративной практике, в бизнесе, требующем постоянной креативной мысли, менеджмент задает контекст «свободы мыслей». Такой посыл для России XVIII века можно назвать даже революционным. Конечно, интересны корни этого решения. Возможно, сыграло в этом определенную роль и происхождение императрицы, а также длительная переписка с известным европейским философом-просветителем Вольтером.

Интересно эта идея реализовывалась на практике.

В 1804 году основывается Харьковский университет. Примечательно, что учрежден он впервые отдельно и сразу как полноценный университет. Согласно Предварительным правилам 1803 года и без привязки к существовавшему к тому моменту харьковскому коллегиуму (духовная школа с семинарским курсом). Получив свой устав, университет начал жить своей свободной жизнью. Сразу на работу было привлечено множество иностранцев, в основном немцев, которые использовали передовые академические технологии. Но независимость университета просуществовала недолго, столкновения с отечественной реальностью серьезно сократили автономию, и иностранная профессура покинула университет.

Совсем не безоблачным был период становления Петербургского университета. Только в 1819 г. при заслуге попечителя графа С.С. Уварова педагогический институт окончательно превратился в Университет. Недоверие к университетской автономии и либеральной вольнодумности, просто к альтернативному мышлению было сразу... а возможно и навсегда. Выразалось это, как минимум в том, что помимо выбранного ректора был поставлен и правительственный «директор». Более того, в 1821 году, как описывает эти события П.Н. Милюков, разразился серьезный скандал. Несколько либеральных профессоров было отдано под суд. И даже временно приостановлен набор студентов. Возможно, эта реакция была чрезмерной, так как набранный вновь профессорский состав не только ничем не отличался, да и по признанию современников, можно было назвать «поколением совершенных ничтожеств». Конечно, отразилось это событие и на студентах, поражённых

³⁷ Милюков П.Н. Очерки по истории русской нации. М., 2003

этим разгромом. Ничем не отличились выпускники 1823 года, совершенно лишенные способности мыслить самостоятельно.

Одним из первых опытов непосредственно управленческого образования можно считать создание в 40-х годах XVIII века камеральных разрядов. Подготовка камералистов (от лат. *camera* – дворцовая казна) было организовано по аналогии с Европой и прежде всего с Германией. Именно там развивалась идея необходимости именно такой подготовки государственных чиновников. Уже тогда управленческая мысль искала себе место и «металась» между философским и юридическим факультетом. Из причин появления камеральных разрядов, помимо европейских тенденций, можно выделить и внутренние. Например, с 1804 года для поступления на государственную службу помимо происхождения требовалось и образование, да и была потребность в кадрах (около 3000 вакансий ежегодно).

Камералистика включала в себя очень широкий набор дисциплин, таких как экономия, изучение хозяйственных и практических дисциплин (сельское хозяйство, горное дело, лесоводство, торговля и пр.), учение о государственном управлении, науку о финансах. Но каков же был итог эксперимента с камеральными разрядами, длившийся 20 лет? Менее 30% выпускников нашли себя на государственной службе. Причиной такого результата можно считать гипотезу о том, что идея камеральных наук, не до конца осмысленная европейскими идеологами, было применена у нас в отрыве от развития отечественного понимания государственного управления.

Наверное, и далее мы будем смотреть на запад со смещенными чувствами. Сама идея передового опыта может быть эффективно реализована. Но практики бенчмаркинга подчеркивают, что любой чужой опыт необходимо *адаптировать, подстраивать под текущий контекст*.

Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (1605–1680) говорил: «Какое нам дело до иноземных обычаев, их платье не по нас, а наше не по них»³⁸, но при этом он был откровенным «западником». Возможно, он имел в виду, что чужое платье можно подшить под свой размер...

³⁸ Маршев В.И. История управленческой мысли, М.: Информ-М, 2005

«МАНЧЕСТЕР ЮНАЙТЕД» КАК ФЕНОМЕН АНГЛИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ И МЕНЕДЖМЕНТА

Джисоева А.А.

Аннотация. Презентация-доклад освещает основные культурные нормы Англии, их взаимосвязь и влияние на тип спортивного менеджмента. На примере мирового мегабренда «Манчестер Юнайтед» иллюстрируется связь между культурой народа и футбольной культурой. Дается анализ философии клуба, его ментальности и типа менеджмента в свете общенациональных английских ценностей. Вопросы о том, в чем уникальность и английскость «Манчестер Юнайтед», какова философия клуба и как культурные нормы английского народа оказывают на него влияние, каким образом это отражается в менеджменте клуба, в чем причины его феноменального успеха – эти и ряд других вопросов получают освещение в рамках статьи и выступления.

Особое внимание уделяется проблемам менеджмента клуба, его особенностей в свете осуществления преемственности традиций и воспитания молодежи. Идеальной иллюстрацией такой управленческой культуры и ее реализации служит вся жизнь и деятельность как игрока, легенды клуба и личности Райана Гиггза.

Ключевые слова: Манчестер Юнайтед, английская культура, менеджмент, стоицизм, стойкая верхняя губа, Алекс Фергюсон, Райан Гиггз.

Abstract. The presentation covers cultural norms of England. Their interrelationship and influence on the type of sports management. The world famous megabrand “Manchester United” illustrates the ties between the culture of the nation and football culture. Philosophy of the Club, its mentality and the type of management are thoroughly analysed in terms of all-national English priorities. What makes “Manchester United” a unique and purely English club, what lies within the philosophy of the Club and how do the cultural norms of the English people influence the former, how is all this reflected in the Club management, what causes Manchester United’s phenomenal success – all these and a number of other issues will get covered within the article and the presentation.

Special attention is paid to the Club’s managerial issues, their peculiarities in terms of realizing succession of traditions and raising the youth. An ideal illustration to this managerial culture and its fulfillment is the lifelong activity of a player, a Club Legend and a personality Ryan Giggs.

Key words: Manchester United, English culture, management, stoicism, stiff upper lip, Alex.

There is no better story in football than Manchester United. It is better than Shakespeare and the Bible.
Eric Cantona

Общеизвестно, что культурные нормы, и в целом, культура вообще, оказываются доминантными факторами развития и функционирования общества в целом. Наряду с политическими и экономическими факторами, они определяют настроения в обществе, его духовное состояние и во многом влияют на его моральный настрой и мировосприятие. В свою очередь, культурные нормы оказывают влияние и на различные виды деятельности внутри общества, во многом формируя их. Это напрямую касается и такой области функционирования общества, как менеджмент. Включая в себя как основной компонент человеческий фактор или так называемые *human resources*, он (менеджмент) не может не испытывать влияния культурных норм, менталитета нации и сопредельных феноменов. Это напрямую касается английской культуры, оказывающей масштабное влияние на тип менеджмента, представленного в настоящем исследовании в его разновидности – спортивном менеджменте. Последний, в свою очередь, описывается на примере известного в мире футбольного клуба Англии «Манчестер Юнайтед».

Вопросы о том, в чем уникальность и английскость «Манчестер Юнайтед», какова философия клуба и как культурные нормы английского народа оказывают на него влияние, каким образом это отражается в менеджменте клуба, в чем причины его феноменального успеха – эти и ряд других вопросов получают освещение в рамках статьи и выступления.

Футбольный клуб «Манчестер Юнайтед» (англ. Manchester United Football Club; английское произношение: ['mæntʃɛstə ju:'naɪtɪd]) – английский профессиональный футбольный клуб из Стретфорда, Большой Манчестер. Был основан в 1878 году под названием «Ньютон Хит (Ланкашир энд Йоркшир Рейлуэй)», в 1902 году изменил название на «Манчестер Юнайтед». Один из самых популярных футбольных клубов в мире. Один из клубов-основателей английской Премьер-лиги в 1992 году.

Домашний стадион «Юнайтед», «Олд Траффорд», был открыт в 1910 году. Он является крупнейшим после «Уэмбли» футбольным стадионом в Англии и вмещает около 76 тыс. болельщиков.

«Манчестер Юнайтед» является одним из самых успешных английских клубов по количеству титулов за всю историю, а за последние 20 лет – самым успешным клубом в Англии, выиграв 27 крупных трофеев с ноября 1986 года, когда команду возглавил сэр Алекс Фергюсон. В сезоне 2012/13 «Юнайтед» выиграл чемпионат Англии в рекордный 20-й раз. 1968 году

«Манчестер Юнайтед» стал первым английским клубом, выигравшим Кубок европейских чемпионов, победив в финале португальскую «Бенфику» со счетом 4:1. В 1999 году клуб во второй раз выиграл главный европейский клубный трофей, одолев в финале мюнхенскую «Баварию» со счетом 2:1. В 2008 году «Юнайтед» вновь выиграл Лигу чемпионов, обыграв в финале лондонский «Челси». Кроме того, «Юнайтед» является рекордсменом по количеству выигранных Кубков Англии (11 побед).

На данный момент «Юнайтед» входит в тройку футбольных клубов с самыми высокими доходами. В апреле 2012 года журнал *Forbes* оценил клуб в \$2,235 млрд (£1,43 млрд). «Манчестер Юнайтед» является самым дорогостоящим спортивным клубом в мире.

Не вдаваясь подробно в историю клуба, сосредоточимся на трех наиболее важных для тематики данной конференции вопросах:

1. Каким образом можно охарактеризовать «Манчестер Юнайтед» как истинно английский клуб?

2. Как английская культура и английский менталитет находят свое отражение в культуре и философии Клуба?

3. Какова преемственность традиций и связанные с ней особенности менеджмента, типичного для управленческой модели и методики Клуба?

Английскость «Манчестер Юнайтед» выражается в целом ряде факторов, присущих только ему. В числе наиболее важных – это реализация истинно английских ценностей в философии и ментальности Клуба, приверженность традициям и значимость исторического прошлого (качеств, не выраженных таким образом у всех остальных английских клубов). Первое, в частности, относится к такой важной черте характера англичан и английского народа в целом, как стоицизм и наличие выражающего его качества, именуемого *Stiff Upper Lip*. Буквально это выражение переводится как «неподвижная верхняя губа», однако фигурально она выражает способность не показывать свои эмоции, сохранять спокойствие и стойкость духа в трудной, критической ситуации (см. об этом подробнее: Джioева 2014, 81–135; Джioева, Соседова 2014;).

Целый ряд примеров, иллюстрирующих это качество англичан, подробно описан в литературе и даже послужил объектом научных исследований (см. указанные выше работы). Такая стойкость, умение сохранять спокойствие, «стоять» до конца и побеждать, когда все почти проиграно, возрождаться из пепла, как птица Феникс – все эти качества в полной мере характерны для истории «Манчестер Юнайтед», ментальности и философии Клуба, стиля его игры, побед на поле и успехов вне поля.

Одним из наиболее ярких проявлений всего сказанного была мюнхенская трагедия 1958 года, когда команда вместе со своим тренером Мэттом Басби поднялась в воздух над аэропортом Мюнхена и самолет рухнул. Большая часть команды погибла. Среди выживших был и легенда «Манчестер Юнайтед» сэр Бобби Чарльтон, вошедший после прекращения карьеры футболиста в правление Клуба и ставший Послом «Юнайтед». Сэр Мэтт Басби тоже чудом выжил. Когда он лежал в больнице, весь израненный, к нему пришел Бобби Чарльтон. И Мэтт Басби произнес слова, ставшие впоследствии лозунгом «Манчестер Юнайтед»: “Keep the Red Flag flying high, cause ManUnited will never die!”. («Держите флаг Красных высоко, так как Ман-Юнайтед никогда не умрет!»). Сэр Мэтт Басби и уцелевшие вернулись в строй и снова стали выигрывать титулы и становиться чемпионами. Этот истинно английский стоицизм, присущность твердости духа и “Stiff Upper Lip” сформировало ментальность и философию Клуба “WE NEVER DIE!” («Мы никогда не умрем!») и находит свою реализацию и выражение на всем протяжении жизни клуба. Интересно отметить, что наибольшее число болельщиков из Англии и со всего мира пришло в «Юнайтед» именно после мюнхенской трагедии, и на сегодняшний день у «Манчестер Юнайтед» самое большое число болельщиков в мире по сравнению с остальными футбольными клубами. “Busby Babes” или «Детки Басби», как любя называют болельщики погибших в авиакатастрофе, навсегда остаются в памяти всех приверженцев Клуба, а 6 февраля – День трагедии отмечается во всем мире как день траура и памяти «малышей Басби». Такая приверженность истории и сохранение традиций «Манчестер Юнайтед» полностью вписывается в английскую культуру и является ярким ее отражением.

Другой известный случай проявления Stiff Upper Lip и философии “We never die!” у команды связан с финалом Лиги Европейских Чемпионов 1999 года на стадионе Ноу Камп в Барселоне, когда команда Алекса Фергюсона, проигрывая весь матч (0–1) и не сдаваясь, сравняла счет на 90-ой минуте, а в добавочное время легендарный игрок Юнайтед по прозвищу “baby-faced assassin” Оле Гуннар Сольскьер забил победный гол. Сэр Бобби Чарльтон, вспоминая этот матч, писал: “The Germans didn’t even want to stand up. They were literary floored. They were all lying on the floor. The referee had to go and get them to start the game again. They could not believe it. It is the way it is ... it’s a British thing. It’s very British that, you know. You go for it, and if things get a little bit, tough you keep your head but you keep going. The least you can do is to keep going and that is something they don’t understand in a lot of countries. That’s why they love watching the English game, they love it. It was pure British, pure ManUnited” (Take me home 2010, 214; см. также: Джигоева 2014, 113-и след.).

Именно эта философия “We never die!”, стремление биться до конца помогала Юнайтед выигрывать многие матчи, включая финал Лиги Чемпионов 2008 года в Лужниках, в Москве, когда команда Алекса Фергюсона обыграла лондонский Челси в серии пенальти.

В целом, идея “We Never Die!” достигла наибольшего расцвета в период руководства командой шотландского тренера Алекса Фергюсона. Выросший в шотландских доках, обладающий стойким шотландским характером, Фергюсон поднял клуб на небывалые высоты. Именно при нем «Манчестер Юнайтед» стал мировым мегабрендом, приносящим небывалые доходы Клубу и находящимся в числе самых дорогих и доходных футбольных клубов в мире (а часто и самым дорогим и доходным). Весь стиль руководства Алекса Фергюсона, акцент на подготовке своих собственных молодых кадров, а не ориентированность на приобретение мировых звезд футбола (как это, например, делает мадридский «Реал»), привлекательный атакующий футбол, жесткая дисциплина, тесная связь с болельщиками и много, много других черт способствовали тому, что Алекса Фергюсона принято было считать именно менеджером клуба, а не просто коучем (= тренером). Блестящие успехи Алекса Фергюсона в «Манчестер Юнайтед» способствовали его личному признанию в Англии и во всем мире как величайшего футбольного менеджера. После ухода с поста главного тренера он продолжает активно участвовать в управлении Клубом, входя в состав Совета директоров. Он ежегодно приглашается Harvard Business School для чтения курсов лекций по футбольному менеджменту. Сэр Алекс также активно участвует в различных структурах Европейской Футбольной Ассоциации.

Созданная и воспитанная Алексом Фергюсоном команда игроков, вошедшая в историю как «Класс – 92» (Дэвид Бекхем, Пол Скоулз, Райан Гиггз, Ники Батт, Гарри Невилл и Фил Новелл) внесли небывалый вклад в успех Клуба и навсегда запечатлели свои имена в ее славной истории. «Для молодых игроков они живое доказательство того, что можно добиться успеха, находясь в системе «Манчестер Юнайтед», – сказал Алекс Фергюсон о Гиггзе, Скоулзе и Невилле. – «Все трое получают сейчас тренерские дипломы. Не думаю, что Клуб позволит отпустить столь опытных людей». Небезинтересно отметить, что на троих Скоулз, Невилл и Гиггз провели за Юнайтед только в чемпионате Англии свыше 1400 матчей.

Названные легенды Клуба вместе с Ники Батом создали в Манчестере свой собственный футбольный клуб «Солфорд-сити», который продолжает традиции и развивает тип менеджмента «Манчестер Юнайтед».

Один из самых великих игроков Юнайтед, и возможно самый великий, Райан Гиггз, еще будучи игроком, стал играющим тренером в команде Дэви-

да Мойеса, а после увольнения последнего стал исполняющим обязанности главного тренера Юнайтед (interim manager). Уже первый матч у руля Райан Гиггз успешно выиграл, победив «Норвич» с разгромным счетом 4:0. Одноclubник Гиггза Уэйн Руни сказал после матча: «Гиггз создан, чтобы быть тренером».

В настоящее время Райан Гиггз является помощником главного тренера Юнайтед Луи ванн Гала, который буквально на днях сделал заявление: «Гиггз станет следующим тренером «Манчестер Юнайтед» после моего ухода. У него есть свои задачи. То, что он должен делать, я считаю, он выполняет очень хорошо». И далее: «Гиггз читает игру так же, как и Жозе Моуриньо. И очень быстро учится».

Итак, Райан Гиггз, являясь с самой юности воспитанником Клуба, воплощает все наивысшие качества легенды «Манчестер Юнайтед», блестяще реализовав себя как суперигрок команды, временный тренер и затем помощник главного тренера. Как перспективный будущий тренер «Манчестер Юнайтед», он предстает как воплощение традиций и философии Клуба, его культуры и менталитета.

Еще одним важным аспектом менеджмента, имеющим отношение к тематике настоящей конференции, является деятельность Академии «Манчестер Юнайтед», воспитывающей свои кадры для будущей основной команды. Академия является ядром системы подготовки молодых футболистов в клубе «Манчестер Юнайтед». Академия «Манчестер Юнайтед» выпустила ряд выдающихся футболистов: Райана Гиггза, Бобби Чарльтона, Билла Фоулкса, Пола Скоулза, Гари Невилла и многих. Территориально Академия «Манчестер Юнайтед» располагается в ультрасовременном Тренировочном центре Траффорда, на площадке площадью 85 акров (340 000 м²) в Каррингтоне, пригороде Манчестера.

В Академии есть несколько команд, разделённых по возрасту: начиная с команды игроков до 9 лет и заканчивая флагманской группой игроков до 18 лет, которая в настоящее время выступает в Группе С английской академической премьер-лиги и Молодёжном кубке Англии (турнире, который Академия «Юнайтед» выиграла рекордное число раз – девять). Сборные Академии до 16 лет и до 18 лет обычно играют свои матчи в 11 часов утра по субботам в Каррингтоне, тогда как матчи Молодёжного кубка Англии обычно проводятся либо на стадионе «Ивэн Филдс» (там, где играет свои матчи резервная команда «Юнайтед»), либо на 76-тысячном стадионе «Олд Траффорд».

Пол Макгиннесс является главным тренером футболистов Академии до 18 лет. Он также дошёл с командой до финала Молодёжного кубка Англии

2011 года, в котором молодёжь «Юнайтед» победила «Шеффилд Юнайтед» со счётом 6:3 по сумме двух матчей.

В 2007 году Академия «Манчестер Юнайтед» выиграла первый в истории турнира Молодёжный кубок чемпионов, который задумывался как клубный чемпионат мира для молодёжи, победив в финальном матче «Ювентус» со счётом 1:0. В этом году (сезон 2014–2015) молодёжная команда «Манчестер Юнайтед» стала Чемпионами Англии. Определенное время тренером резервистов «Манчестер Юнайтед» был легенда Клуба Оле Гуннар Сольскьер.

В число наиболее известных британских футболистов, воспитанных Академией и игравших за молодёжную команду, входят Дэвид Бэхем, Джордж Бест, Дункан Эдвардс, Уэс Браун, Ники Батт, Райан Гиггз, Гари Невилл, Филл Невилл, Джон О'Ши.

Итак, подводя итог, можно заключить, что «Манчестер Юнайтед», являясь в наибольшей степени выражением английской культуры и ментальности по сравнению с другими английскими клубами, несёт ряд ее основных ценностей, воплощая их в философии и традициях клуба. Вместе с тем, именно традиции оказывают существенное влияние на тип менеджмента, формируя его в соответствии с культурными ценностями. Несмотря на процессы глобализации, неизбежно влияющие на тип менеджмента Клуба, он сохраняет свои традиции и культуру, оставаясь подлинно английским клубом. Все сказанное является лишь небольшой частью истории и культуры Клуба, имеющего в реальности огромное многообразие и богатство.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Джioева А.А. Англосаксонский менталитет сквозь призму английского языка. М.: Изд-во Московского университета, 2014.
2. Джioева А.А., Соседова В.С. Конструэнты категории вежливости в английском языке: *Stiff Upper Lip* // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Лингвистика, 2014. С. 84–99.
3. *Take Me Home, United Road*. Ed. By Graham McColl. Carlton Books, 2010.

ДОВЕРИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ: ПРЕДЛАГАЕМ СВОЕ ВИДЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО ЭТИЧЕСКОГО ПРИНЦИПА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

*Доуден П.Е.
Николс М.Ф.*

Аннотация. Этот принцип призван заменить более привычное, но некорректное положение, согласно которому основной долг каждого бизнес-руководителя заключается в “максимизации акционерной стоимости”, измеряемой прибылью. Мы докажем, что доверие стейкхолдеров обеспечит большую “акционерную стоимость”. Мы также считаем, что поведение, обеспечивающее доверие стейкхолдеров, соответствует понятиям бизнес-этики и способствуют формированию бизнес-культуры в организации.

Ключевые Слова: этика бизнеса, доверие, стейкхолдеры.

STAKEHOLDER TRUST: A PROPOSAL FOR A GLOBAL BUSINESS ETHICS PRINCIPLE

*Dowden P.E.
Nichols P.M.*

Abstract: *"A basic duty of every organization is to earn stakeholder trust."*

This principle is meant to replace a more familiar but flawed imperative: that the basic duty of each business leader is to “maximize shareholder value”, as measured by “shareholder profits”. We will argue that strong “stakeholder trust” will produce greater “shareholder value”. We also propose that the behaviors that create stakeholder trust are consistent with business ethics concepts, and therefore that trust measures can serve as a management tool for creating and evaluating an organization’s ethics culture.

Keywords: Business ethics, stakeholder, trust.

Какими должны быть стандарты ведения как национального, так и зарубежного бизнеса? Современные предприятия обладают такими ресурсами и влиянием, которые могут посоперничать и даже превосходят ресурсы и влияние государства, и, конечно, обычных людей. Решения бизнеса способны оказывать глубокое влияние на жизнь каждого человека на планете. Компании, правительства и общественность признают, что предприятия должно заботить нечто большее, чем простое соблюдение законодательства. Тем не менее, выявление и согласование на глобальном уровне правил ведения бизнеса оказалось трудноразрешимой задачей, вызывающей споры среди бизнеса лидеров и ученых.

Несмотря на все споры, мы предлагаем сейчас наше скромное видение универсального глобального принципа ведения бизнеса:

**Основная обязанность любой организации –
заслужить доверие своих стейкхолдеров**

Этот принцип призван заменить более известный, но внутренне порочный императив, который заключается в том, что основная обязанность любого бизнес лидера – «достигать максимальную акционерную стоимость». Такая обязанность никогда не была явно установлена в корпоративном праве, но часто практиковалась руководителями компаний как способ избежать недовольства акционеров и увольнения так же недовольным Советом директоров. Однако заостренность на увеличении прибыли, особенно в краткосрочной перспективе, имеет серьезные ограничения и риски для предприятия. Мы объясним, почему завоевание и поддержание доверия стейкхолдеров, в том числе акционеров, может не только в конечном итоге привести к увеличению показателей прибыли, но и сделать те рыночные экономики, где они работают, гораздо более устойчивыми.

Заявление о том, что предприятия должны завоевывать и поддерживать доверие стейкхолдеров, подразумевает учет интересов не только владельцев, но и малых и больших заинтересованных групп, связанных с бизнесом – таких групп, как клиенты, сотрудники, кредиторы, поставщики, и даже правительства. Понятие «стейкхолдеры» гораздо шире, чем термин "инвесторы". Инвесторами в корпорации являются ее акционеры, в партнерстве – партнеры, в частном бизнесе – бенефициары. Эти термины, особенно «акционеры», чаще всего используются, когда речь идет о тех, кто зависит от бизнеса. Тем не менее, хотя инвесторы важны, они не являются единственными группами, с которыми взаимодействует бизнес. Как правило, в компаниях есть рабочие, клиенты, поставщики и другие люди, с которыми компании непосредственно взаимодействуют. Бизнес может иметь кредиты в банках, или быть должником держателей облигаций, или иных финансовых учреждений. Бизнес может взаимодействовать с людьми и группами не напрямую. Например, бизнес может быть центром сообщества, или проводить исследования, важные для больных людей, или разрабатывать технологии для помощи людям. Все эти группы, и все эти люди заинтересованы в этом бизнесе. Все эти группы и люди также являются частью более широкой экономической и социальной сферы, в которых эти предприятия работают.

Таким образом, дело каждого бизнеса, – завоевать доверие стейкхолдеров. Но "доверие" – это еще более сложное понятие, чем "стейкхолдеры". Для любого бизнеса доверие часто выражается в стоимости его бренда

и репутации. Для экономики страны, которая в значительной степени подпитывается от бизнеса, ценность всеобщего доверия среди предприятий и учреждений очевидна: надежные рыночные экономики нуждаются в высокой степени доверия для процветания. Доверие вносит неоценимый вклад в функционирование экономики; относительный недостаток доверия ухудшает и ослабляет экономику страны. Нет лучшего примера этого, чем глобальный экономический кризис 2008 года, который мы будем обсуждать в следующей статье.

Таким образом, логика установления доверия в качестве универсального принципа, очевидна. Предприятия функционируют в экономической среде, и в более широкой социальной и природной среде. Каждый бизнес достигает успеха, когда демонстрирует последовательные и положительные экономические показатели. Так как доверие является важным фактором в создании надежной экономики, предприятия должны действовать таким образом, чтобы вызывать доверие ко всей их деятельности, и не только при взаимодействии с акционерами, но и со всеми стейкхолдерами. Иной подход грозит ухудшением экономической среды и, в конечном счете, провал бизнеса. Когда инвесторы бизнеса достигают успеха, это приносит пользу стейкхолдерам и обществу.

Завоевание доверия

Доверие стейкхолдеров завоевывается таким поведением организации, которое ценится ими. Наша гипотеза заключается в том, что такое поведение соответствует принципам деловой этики, и, следовательно, уровень доверия может служить точным барометром оценки состояния деловой этики в компании.

Доверие к контрагенту можно определить, как уверенность в его надлежащем поведении в сложной ситуации. Успешность рыночной экономики зависит от доверия, потому что её фундаментальные понятия -- торговля и инвестиции -- зависят от добросовестности контрагента.

Доверие к контрагенту основывается на уверенности в его безупречной репутации и высокой компетентности. Например, поведение является одним из 5 критериев кредитоспособности в банковском секторе. Пиерсон и Малхотра считают, что "*внутренние* стейкхолдеры, такие как сотрудники и инвесторы, прежде всего требуют подтверждения *управленческой компетентности* *Внешние* стейкхолдеры, такие как клиенты и поставщики, как правило, заботятся больше о технической компетентности". Доверие отражает реакцию от личного опыта взаимодействия с представителями организа-

ции (коллегами, маркетинговыми представителями) и организационной культурой, политикой, репутацией.

Анализ того, какое поведение лучше всего помогает завоевать доверие, является сложной задачей для любой организации, и приоритеты, скорее всего, будут зависеть от отрасли, национальной культуры, институциональной стратегии и т.д. Исследования в области доверия сотрудников и заказчиков, выявили следующие основные элементы:

- Неподкупность, честность
- Надежность, постоянство
- Справедливость, ответственность
- Компетентность, способности: необходимые навыки, ресурсы, полномочия имеются в наличии
- Доброжелательность, общие ценности, сочувствие: неподдельный интерес к благосостоянию партнера и поиску взаимной выгоды
- Почтительность
- Коммуникабельность, прозрачность: своевременная, полная, понятная информация; умение как слушать, так и говорить
- Оперативность: своевременные, конструктивные ответы на вопросы

Исследования также показывают, что существует сильная корреляция между доверием сотрудников и доверием клиентов; и что доверие сотрудников и доверие клиентов влияют на акционерную стоимость.

Доверие Стейкхолдеров и Акционерная Стоимость

Милтон Фридман, экономист, лауреат Нобелевской премии, в 1970 году написал знаменитую фразу о том, что "социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении своей прибыли". Это привело в 80-х годах к следующей мантре рыночной экономики: "Целью корпорации является максимальное увеличение акционерной стоимости", где под "стоимостью" почти всегда предполагается "финансовая стоимость". Деньги быстро стали самоцелью: так, термины «рынки капитала», «рыночная экономика», «акционерная стоимость», которых не было в статьях по экономике в 70-е годы, на сегодняшний день стали доминирующими во всех дискуссиях о бизнесе и экономике. Однако в современном мире максимальное увеличение акционерной стоимости может быть особенно неуместно в качестве руководства для бизнеса в странах с развивающейся экономикой.

Прибыль служит в качестве подмены ценности. Широко распространено мнение о том, что прибыль выражает общее суждение рынка, наделяя

наибольшими ресурсами «лучшие» компании. Но это предположение подрывается значительным сдвигом в поведении инвесторов: в большинстве компаний, многие акционеры больше не занимают долгосрочные позиции; они, скорее, приобретают финансовую заинтересованность на временной основе, покупая ценные бумаги. Это привело к ориентации на краткосрочную прибыльность, и невольно способствовало увеличению риска использования заемных средств. Одним из многих факторов, приведших к ипотечному кризису в 2008 году, являлось мышление перегруженных займами финансовых фирм в рамках краткосрочной перспективы. Игнорируя ценность интересов всех стейкхолдеров, некоторые фирмы потеряли также и свою экономическую ценность.

Один из самых успешных акционеров мира, Уоррен Баффет, дает другое определение «акционерной стоимости»: «Потеряйте деньги, и я прощу Вас. Потеряйте даже малейшую долю репутации, и я буду безжалостен». Баффет продолжает: «...Богатство всегда может быть воссоздано, но выстраивание репутации занимает всю жизнь, и занимает всего лишь миг, чтобы ее разрушить».

Опыт Уоррена Баффета научил его, что доверие стейкхолдеров превышает акционерной стоимости. Цена потери доверия может быть продемонстрирована следующим: спад прибыли, потеря доли рынка, потеря рыночной капитализации и т.д. Есть и другие примеры экономической выгоды доверия:

- В странах с развивающейся экономикой, исследования показывают, что самым важным элементом в экономическом развитии является доверие, в частности, "построение моста доверия", или готовность к сотрудничеству в разных группах.
- В странах с развитой экономикой, доверие акционеров может быть выражено количественным путем, а именно разницей между стоимостью активов компании и ее рыночной стоимостью.
- S&P 500 Price to Book Value показывает, что с 1999 по 2014 год, "премиум доверия" колебался от среднего значения половины компаний (в 2008 году после финансового кризиса) до почти 84%.
- В терминах бухгалтерского учета, разница между балансовой и рыночной стоимостью называется "гудвилл". Многие из компонентов гудвилла связаны с доверием. Недавние исследования в области покупной цены приобретаемых компаний показывает, что гудвилл может добавить треть стоимости этих компаний.
- В последние годы, парадигма "конкуренция" сдвигается к парадигме «сотрудничество», основанной на доверии, под названием «со-конкуренция»: в настоящее время распространена практика по оптимизации

экономической эффективности и качества обслуживания клиентов за счет совместного использования ресурсов с конкурентами, для того, чтобы увеличить размер рынка, а не долю рынка. Примеры включают авиакомпании, которые обмениваются маршрутами с другими авиакомпаниями; университеты, которые расширяют свои учебные программы путем обмена занятиями с другими университетами; банки делают свои банкоматы доступными для клиентов других банков. Intel, Nintendo, American Express, NutraSweet среди многих других компаний, использующих эту стратегию.

Запад, как мы полагаем, допустил серьезную несправедливость по отношению к развивающимся экономикам – в том числе к России, когда экспортировал в эти страны версию капитализма, который измеряет успех только деньгами. Наступило время исправить эту ошибку.

В будущих постах мы хотели бы обсудить следующие темы, представляющие интерес для наших читателей:

- роль доверия в сокращении коррупции
- роль доверия клиентов и сотрудников в повышении рентабельности;
- роль доверия в странах с развивающейся экономикой;
- уникальная роль доверия в мировой финансовой системе и провал в 2008 году;
- роль вежливости в создании доверия

Несмотря на фокусирование на бизнесе, мы предполагаем, что завоевание доверия стейкхолдеров обязанность не только коммерческих предприятий, но и всех организаций. Мы с нетерпением ждем вашего обсуждения этого предложения.

~~~~~

Мы благодарны профессору Дональду Майеру, который щедро делится своими обширными знаниями и опытом в области деловой этики, что является ценным вкладом в эту статью.

## **РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ: ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

*Золотина О.А.,  
Палт М.В.,  
Разумова Т.О.*

### **Спрос на молодых менеджеров: количественные и качественные показатели**

Несмотря на общий спад Российской экономики, происходящий в настоящее время, потребность рынка труда в молодых специалистах на столичном рынке труда, по данным крупнейшего портала по поиску работы hh.ru, в первой половине 2015 года составляла около 30% от общего количества предложений о работе [8].

При этом управленческий персонал востребован даже на этапе начала карьеры. Многие компании, проводящие набор молодых специалистов, разрабатывают специальные внутрифирменные программы, ориентированные на «выращивание» эффективных менеджеров. Обычно такие программы длятся несколько лет и включают работу молодого специалиста последовательно в нескольких ключевых подразделениях/функциях для того, чтобы у него как у будущего руководителя было комплексное понимание сути бизнеса. В качестве примера можно привести программу Unilever Future Leaders Program компании Unilever, которая длится 3 года и включает ротации по 4 функциям. Важной особенностью подобных программ является отбор кандидатов с высоким потенциалом для развития. Программы развития молодых специалистов дают возможность сразу получить самостоятельные задания, преимущества в последующем карьерном развитии, предполагают оплату, в среднем, 35 тыс. рублей и включают программу обучения. Наибольшее количество программ открываются для специализаций Финансы, Маркетинг, Продажи, «Информационные технологии» [10]. По итогам работы Отдела содействия трудоустройству экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова в марте-мае 2015 года, по количеству компаний-участниц карьерных мероприятий для молодых специалистов, а также объему предложений, поступивших во втором семестре 2014–2015 учебного года для студентов факультета, можно утверждать, что количество программ для выпускников экономических специальностей практически не уменьшилось, однако планируемые цифры набора несколько сократились.

Поскольку у большинства выпускников знания и навыки, достаточные для сотрудника с профессиональным опытом, еще не сформированы, во время отбора в качестве критериев используются формальные показатели для отсека (диплом ведущего вуза, успеваемость и др.), а также оценка способностей. При этом наличие опыта работы значимым критерием отбора не является. Однако не все компании готовы брать на себя издержки на "дообучение" молодых специалистов и проводить специализированные и дорогостоящие программы развития выпускников. Поэтому для выпускников, в целом, наличие опыта работы является конкурентным преимуществом. Запросы работодателей на выпускников вузов, имеющих опыт работы, стали причиной перехода молодежи к модели совмещения учебы (получения профессионального образования) и работы. Такая модель сформировалась в начале 2000-х годов [4, стр. 13–16] и до настоящего времени является наиболее успешной конкурентной стратегией молодых специалистов. Эта стратегия подтверждает свою эффективность при анализе заработных плат, предлагаемых выпускникам без опыта работы и, с другой стороны, выпускникам с опытом, а в ряде отраслей – с подтвержденной профессиональным сертификатом квалификацией [3, стр. 102–103].

Как показывают результаты работ российских исследователей в области экономики труда [5, стр. 157–165], именно наиболее способные студенты, большую часть из которых составляют учащиеся «элитных» вузов, в среднем, работают в период получения образования более интенсивно, чем их сверстники. И, хотя в настоящее время работодатели рассматривают наличие диплома ведущего вуза и опыта работы, скорее, как дополняющие друг друга факторы формирования «качества» кандидата [11], приобретение опыта работы в ущерб учебе создает предпосылки для снижения объема человеческого капитала выпускников элитных вузов.

При этом общее мнение рынка труда – что выпускникам значительно не хватает таких качеств как эффективная коммуникация, работа в команде, ориентация на результат, а также самостоятельность, инициативность, ответственность, исполнительность и обязательность (характеристики личной эффективности человека) [6], [7]. Эти характеристики поведения в терминах системы образования относятся к универсальным общекультурным компетенциям, которые должны быть сформированы у студентов в период обучения в вузе и идентичны для выпускников одного уровня профессионального образования вне зависимости от направления подготовки. То есть это навыки эффективного поведения в обществе и решения практических задач вне профессионального контекста.

Компетенции – это «атрибуты личности, которые важны для эффективного выполнения практической работы и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение и определены таким образом, чтобы можно было установить на их основе значимые различия между плохими, посредственными и лучшими исполнителями» [2].

Аналогично, очевидна и потребность студентов в получении опыта работы. Она объясняется тем, что в условиях ограниченности времени обучение в университете, преимущественно, направлено на получение, углубление и систематизацию теоретических знаний, без которых невозможно профессиональное развитие в выбранной области подготовки. Например, в соответствии с ФГОС ВПО подготовки в бакалавриате по направлению «Менеджмент» практике отводится менее 10% зачетных единиц в структуре трудоемкости образовательной программы [1].

Чтобы обеспечить соответствие качества подготовки выпускников потребности компаний, а также снизить конфликтный потенциал выбора между посещением занятий и работой во время учебы, который может привести к потерям качества человеческого капитала, система образования может развивать практико-ориентированные формы обучения студентов. И наиболее приоритетно, с точки зрения бизнеса, усиление практико-ориентированного обучения не в области профессиональных дисциплин, а в области развития поведенческих компетенций выпускников [6], [7]. Перечисленные качества особенно важны для специалистов в области менеджмента, поскольку, в отличие от других специальностей, они необходимы для работы управленцев.

Для подготовки студентов в соответствии с качественными потребностями рынка труда возможны следующие направления совершенствования обучения в системе высшего образования:

- обновление технологий проведения занятий и увеличение доли активизирующих форм работы студентов, позволяющих отработать и закрепить не только знания, но и навыки их применения;

- увеличение доли практической информации в курсах, в том числе, в результате привлечения практиков к работе со студентами. В этом направлении возможно использовать контакты с компаниями, традиционными работодателями вуза, а также связи с выпускниками прошлых лет.

Например, на Экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова в 2014–2015 учебном году пересмотрен и обновлен учебный план подготовки в бакалавриате; а с 2014 года для бакалавров направления "Менеджмент" реализуется проект "МАКС" по развитию управленческих компетенций. Эти направления совершенствования подготовки более подробно рассмотрены ниже.

## **Обновление учебного плана**

Особенность и конкурентное преимущество экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова заключается, в числе прочих, в том, что в рамках одного факультета, используя высококвалифицированный состав преподавателей и опыт научных школ проводится подготовка и по направлению «Экономика», и по направлению «Менеджмент». Выпускники экономического факультета, обладая широкой фундаментальной подготовкой, осуществляют достаточно быстрый карьерный рост, и в определенный момент становятся руководителями того или иного ранга. Поскольку, чтобы быть хорошим управленцем, необходимо понимать фундаментальные основы экономических процессов (предмет управления), а не только обладать управленческими компетенциями. Кроме того, не следует забывать, что подготовка бакалавра – лишь начальная стадия профессионального образования, которая стоит в цепочке подготовки магистров и аспирантов.

Концепция нового учебного плана по направлению «Менеджмент» разработана в соответствии с новой редакцией Федерального образовательного государственного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) «Три плюс» и опирается на многолетний опыт и кадровый потенциал экономического факультета. Суть концепции основана на следующих принципах:

- Разработка полноценных фундаментальных курсов
- Ограниченный перечень обязательных дисциплин
- Универсализм: нацеленность на подготовку к различным видам деятельности и дальнейшему продолжению образования
- Повышение качества программ курсов и их освоения.

Опираясь на эти принципы, на Экономическом факультете был разработан новый учебный план программы бакалавров по направлению «Менеджмент», набор на который будет осуществлен в 2015 году. Отличительные особенности нового Плана состоят в резком сокращении (по сравнению с предыдущим) количества обязательных дисциплин с одновременным увеличением перечня дисциплин по выбору и факультативных дисциплин. При этом количество дисциплин, изучаемых каждым студентом, также уменьшится. Таким образом, трудоемкость каждой дисциплины повышается, что способствует более качественному ее освоению. Блок обязательных дисциплин включает в себя набор фундаментальных, теоретических и инструментальных курсов, без которых, на наш взгляд, трудно представить компетентного управленца, какой бы вид деятельности он ни выбрал. К фундаментальным относятся такие дисциплины, как микро- и макро- экономика, введение в менеджмент, организационное поведение, демография, философия. К теоретическим – экономика труда, история экономики, основы пред-

принимательства, отраслевые рынки, история управленческой мысли, маркетинг, стратегический менеджмент, управленческий и финансовый учет, управление проектами, институциональная экономика, управление рисками и страхование, управление природопользованием, финансовый менеджмент, государственное и муниципальное управление. К инструментальным относятся такие дисциплины, как английский язык, математика, экономическая информатика, статистика.

Дисциплины по выбору формируются в блоки таким образом, чтобы обеспечить приобретение студентами базовых знаний и навыков в определенных областях при изучении обязательных дисциплин, и сориентировать студентов в различных видах деятельности, в зависимости от их интересов и талантов. Чем старше становятся студенты, двигаясь от семестра к семестру, тем меньше у них в учебном плане обязательных дисциплин и больше дисциплин по выбору. При этом некоторые дисциплины, направленные на приобретение определенных областей знаний, даются в альтернативном изложении, что повышает их качество в результате внутренней конкуренции и, как итог, привлекательность для студентов. Например, уже на первом курсе студенты имеют право выбрать курс между «Основы предпринимательского права» и «Правовая среда бизнеса». В целом, каждый студент за весь период обучения должен изучить 29 обязательных дисциплин и 15 дисциплин, которые он выбирает из 37. Кроме того, студент может выбрать факультативные дисциплины сверх обязательного плана. Факультативные дисциплины широко представлены в учебном плане (около 50), их перечень увеличивается. Как правило, это узконаправленные короткие авторские курсы, которые нацелены на углубление знаний и умений студентов в различных видах деятельности. Например: «управление бизнесом», «информационные бухгалтерские системы», «технологии среды R» и множество других. К ним относятся и вторые иностранные языки (немецкий и французский). И, наконец, каждый студент Экономического факультета не только может, но и обязан изучить не менее двух дисциплин на любом другом факультете МГУ. Это повышает кругозор и широту подготовки выпускника Московского университета.

Обязательной составной частью учебного плана являются учебная и производственная практики, выполнение проектной и научной работы, выпускная квалификационная работа.

Безусловно, качество подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент» зависит не только от содержания учебного плана. Очень важно в ходе подготовки менеджеров дать необходимые навыки управления. Поэтому программами многих дисциплин предусмотрены активные методы заня-

тий (кейсы, деловые игры, коллективные и индивидуальные проекты, викторины и пр.). Большая роль отводится самостоятельной работе студентов под руководством преподавателя. На ее долю отводится примерно половина всего времени. К ведению различных дисциплин привлекаются работники компаний, практики- управленцы. На старших курсах ребята вовлекаются в разработку и реализацию научных и бизнес-проектов. Не последнюю роль в приобретении студентами управленческих навыков играет проект «МАКС».

### **Проект «МАКС» по развитию управленческих компетенций в бакалавриате по направлению «Менеджмент»**

На факультете реализация образовательных программ находится в оперативной связи с направлением содействия трудоустройству и работы с выпускниками. Это в случае заинтересованности преподавателей дисциплин может помочь дополнить образовательный процесс учебными занятиями и/или внеучебными мероприятиями от компаний-партнеров факультета и успешных выпускников.

В рамках подобного взаимодействия для бакалавриата по направлению «Менеджмент» при активном участии отдела по содействию трудоустройству и связям с выпускниками был разработан и с 2014 года начал реализовываться проект «МАКС» – программа семинаров, разрабатываемая с участием практиков бизнеса, которая дополняет обязательную подготовку по направлению «Менеджмент» факультета. Начиная с первого курса, студенты, проходя семинары, тренинги, выполняя проектные работы от компаний-кадровых партнеров факультета, получают практические знания и отрабатывают универсальные управленческие навыки, необходимые для успешной карьеры в области менеджмента.

В 2014–2015 годах Проект поддержали такие компании как KPMG, Hyundai, Правительство Москвы, Unilever, Ростелеком, Росбанк, Хлебпром, АССА, FutureToday, Nielsen и другие ведущие работодатели и успешные выпускники факультета.

Необходимые для эффективного управленца поведенческие навыки составили так называемую модель компетенций проекта «МАКС», которая включает компетенции Управление командой (Лидерство), Ориентация на результат, Личная эффективность, Системное мышление, Эффективная коммуникация. Каждый студент может уточнить, насколько у него сформированы и развиваются эти навыки, в начале каждого учебного года, пройдя специально проводимый для проекта «МАКС» ассессмент – Центр оценки по разработанной модели компетенций. На первом курсе все студенты, помимо Центра оценки, проходят тестирование способностей по методике SHL [9].

По результатам ассессмента первого курса в октябре 2014 года, выяснилось, что сильной стороной ребят, в среднем, является навык эффективной коммуникации, а слабой – лидерство. Это вполне объясняется тем, что у вчерашних школьников нет значительного опыта работы в коллективе. Тем временем, готовность работать в команде и разделять общие задачи, а также навык организации работы группы – одна из востребованных работодателями компетенций, которой недостает молодым сотрудникам компаний [6].

Особенность Проекта в том, что развивающие мероприятия с участием практиков бизнеса проводятся для ребят, уже начиная с 1-го курса. Они направлены как на развитие управленческих навыков, так и на улучшение понимания сути управленческой работы, и на уточнение профессионального выбора студентов. Мастер-классы организуются таким образом, чтобы студенты увидели специфику работы (1) менеджера в крупном бизнесе, (2) предпринимателя, (3) менеджера в некоммерческой сфере (т.н. «Карьерные траектории»).

***Таблица. Форматы развивающих и отчетных мероприятий проекта МАКС***

|               | <b>1 семестр</b>                                                     | <b>2 семестр</b>                                                                                                                           |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 курс</b> | Ассессмент                                                           | Мастер-классы /<br>Поддержка от Тьюторов                                                                                                   |
|               | Мастер-классы /<br>Поддержка<br>от Тьюторов                          | <b>Заключительное мероприятие года:<br/>стратегема «Стартап: Пределы роста» (17.05.2015 г.)</b>                                            |
| <b>2 курс</b> | Ассессмент                                                           | Мастер-классы /<br>Поддержка от Тьюторов                                                                                                   |
|               | Мастер-классы / Под-<br>держка от Тьюторов                           | <b>Конкурс Кейсов /<br/>Проектов «Школа реальных дел»</b>                                                                                  |
|               | <b>Выбор группового<br/>кейса по темам от<br/>компаний-партнеров</b> | <b>Награждение Лучших проектных<br/>команд на Заключительном меро-<br/>приятии года, стажировки в компа-<br/>ниях для лучших студентов</b> |
| <b>3 курс</b> | Ассессмент                                                           | Мастер-классы /<br>Поддержка от Тьюторов                                                                                                   |
|               | Мастер-классы/ Под-<br>держка от Тьюторов                            | <b>Менторство от Выпускника по теме<br/>Курсового проекта / Практика</b>                                                                   |
|               | <b>Подбор Ментора из<br/>числа выпускников в</b>                     | <b>Защита Практик / Конкурс проектов<br/>с возможностью финансирования их</b>                                                              |

|               |                                                                   |                                                                                                                      |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <b>соответствии с темой<br/>Курсового проекта</b>                 | <i>внедрения со стороны компаний*</i>                                                                                |
|               |                                                                   | <i>*-предварительная информация</i>                                                                                  |
| <b>4 курс</b> | Ассессмент                                                        | Мастер-классы /<br>Поддержка от Тьюторов                                                                             |
|               | Мастер-классы/ Под-<br>держка от Тьюторов                         | <b>Обсуждение дипломных проектов с<br/>участием компаний, обсуждение<br/>карьерных предложений от компа-<br/>ний</b> |
|               | <i><b>Презентация<br/>реализуемых<br/>на гранты проектов*</b></i> | <b>Финальное мероприятие Проекта<br/>и выдача Портфолио</b>                                                          |

Лучшие работодатели-партнеры факультета в области содействия трудоустройству заинтересованы в выпускниках Проекта, поскольку они зачастую, сами помогают ребятам получить нужные знания по предметным областям и наработать навыки, необходимые для эффективной практической работы. Компании проводят занятия со студентами, предлагают им идеи для разработки проектов, начиная с 3-го курса, приглашают на стажировки и ждут к себе на работу после получения диплома. А наиболее эффективной формой отработки навыков делового поведения является работа в малых группах в формах тренинговых занятий, мозговых штурмов, разработки идей и защиты проектов. В итоге, сотрудники компаний получают объективное представление о тех студентах, которые проявили себя в ходе занятий и / или заинтересовались работой в компании в период обучения и участия в Проекте.

Студентам 3 и 4 курсов, принимающим участие в проекте «МАКС», будет предоставляться еще одна возможность – для каждого в соответствии с выбранной кафедрой и темой курсовой или дипломной работы подбирается выпускник факультета, который закончил факультет несколько лет назад и работает в области, соответствующей специализации студента. Такой выпускник выполняет задачи ментора – консультирует по теме работы, помогает подготовить практический материал и, при возможности, проводит для студента практику или стажировку в компании, в которой работает.

Студенты посещают мероприятия Проекта и записывают информацию о них в специальную «Зачетку МАКС» (документ, аналогичный академической Зачетке), информация из которой в конце обучения переносится в Портфолио – документ, который выдается вместе с дипломом. Он содержит информацию об уровне развития «навыков эффективного управленца» по модели

компетенций Проекта на момент обучения студента на 4 курсе; информацию о полученных им сертификатах, призовых местах на конкурсах проектов, олимпиадах и в других профессионально-общественных активностях; записи о пройденных практиках и стажировках и достигнутых в ходе них результатах и др. Таким образом, если Диплом больше «говорит» о том, что знает студент, то Портфолио – о том, что он умеет.

Участие в этой образовательной программе, дополнительной к обязательным дисциплинам, для студентов добровольно. Для вступления в МАКС не предусмотрено никаких отборочных процедур – в проекте может принять участие каждый студент, поступивший в бакалавриат на направление «Менеджмент».

По итогам первого года реализации проект вызывает высокий интерес. Например, из 99 человек 2014 года набора направления «Менеджмент» 94 прошли Центр оценки, и более половины (56 человек) из них активно участвуют в Проекте в 2014–2015 учебном году. При этом большую активность в проекте «МАКС» демонстрируют студенты, показывающие более хорошие академические результаты в учебе. На рисунке 1 представлено распределение студентов по успеваемости и степени активности участия в «МАКС».

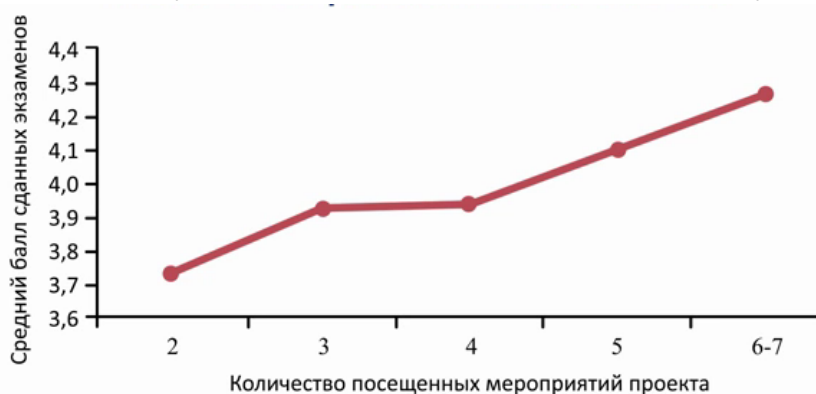


Рис. 1. Успеваемость и активность участия студентов в проекте «МАКС» за первый семестр 2014–2015 учебного года.

Источник: составлено Авторами.

Понять правила участия в Проекте, правильно распределить свои силы и справляться с учебой студентам помогают Тьюторы – студенты старших курсов бакалавриата. Вовлечение старшекурсников в проект позволяет факультету развивать межкурсовое взаимодействие студентов, обогащать их социальном и профессиональном контекстах, формировать ощущение корпоративности, так присущее выпускникам МГУ, дать старшекурсникам возможность приобретения опыта и навыков в области лидерства, столь необходимого для менеджеров.

Как ожидается, в целом участие в Проекте поможет каждому студенту направления «Менеджмент» раньше понять свои интересы в области дальнейшего профессионального развития как управленца, усилить практическую подготовку и получить лучшие стартовые условия для начала карьеры. Большая по сравнению с другими молодыми специалистами готовность к выходу на рынок труда будет конкурентным преимуществом выпускников направления «Менеджмент» Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, что, в результате, повысит качество их профессионального выбора и профессионального развития.

Комплексная оценка эффективности Проекта будет возможна через несколько лет, когда первый из лет набора, принимающих в нем участие, закончит бакалавриат, но на данный момент уже можно утверждать, что проект «МАХ» привлекает активных и способных студентов и помогает им развивать свои таланты.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки «Менеджмент» для уровня бакалавриата, утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 20.05.2010 г. №544 // [Электронный ресурс] <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgos/8/20111115140436.pdf> (дата обращения 01.04.2015)
2. Н. Володина «Модель компетенций – это не сложно» // Журнал «Kadrovik.ru» №6, 2007 г. [Электронный ресурс] - <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037> (дата обращения 03.04.2015)
3. Разумова Т. О., Кириченко Э. В. Модификация теории образовательных сигналов на рынке труда выпускников России // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012, №1. – с. 97–103 -[Электронный ресурс] – <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2012/01/2012-01-16.pdf> (дата обращения 01.04.2015)
4. Рощин С.Ю. Переход “учеба – работа”: омут или брод? // Препринт WP3/2006/10. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 52 с. [Электронный ресурс] – [http://www.hse.ru/data/041/315/1234/WP3\\_2006\\_10.pdf](http://www.hse.ru/data/041/315/1234/WP3_2006_10.pdf) (дата обращения 01.04.2015)
5. Рощин С. Ю., Рудаков В. Н. Совмещение учебы и работы студентами российских вузов // Журнал «Вопросы образования» №2, 2014 г. [Элек-

тронный ресурс] – <http://www.hse.ru/data/2014/06/28/1308782269/Roshchin-Rudakov.pdf> (дата обращения 01.04.2015)

6. «Молодые кадры не умеют общаться» // Публикация портала «Открытая экономика» – [Электронный ресурс] – <http://opes.ru/1709710.html> (дата обращения 01.04.2015)

7. «Характер взаимодействия российских компаний и системы высшего образования глазами работодателей» // Итоги опроса 2013 г., по данным Левада-Центра – [Электронный ресурс] – [http://www.hse.ru/data/2014/07/11/1312694143/Вопросы%20образования%20№1\\_2014\\_Бондаренко\\_Характер%20взаимодействия.pdf](http://www.hse.ru/data/2014/07/11/1312694143/Вопросы%20образования%20№1_2014_Бондаренко_Характер%20взаимодействия.pdf) (дата обращения 02.04.2015)

8. Рынок труда Москвы в марте 2015 года // Исследование кадрового портала для молодых специалистов career.ru – [Электронный ресурс] <http://career.ru/article/16536> (дата обращения 03.04.2015)

9. Технологии оценки персонала, консультационные услуги в области оценки и развития // [Электронный ресурс] <http://www.shl.ru/> (дата обращения 03.04.2015)

10. Тенденции рынка труда молодых специалистов. Аналитические материалы компании FutureToday по итогам Круглых столов FutureToday и Экономического факультета МГУ для специалистов по персоналу. Презентация Е.Шуберт «Программы развития молодых специалистов» – [Электронный ресурс] <http://www.slideshare.net/EmployerBrandExperts/> (дата обращения 30.05.2015)

11. Weiss A. (1995) Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages. The Journal of Economic Perspectives, vol. 9, no 4, pp. 133–154

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК КОМПОНЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

*Кострюкова Л.А.*

**Аннотация.** В статье ставится вопрос необходимости подготовки квалифицированных кадров управления финансами на предприятии, рассмотрены задачи финансового менеджмента, цели и методы управления денежными потоками предприятия.

**Ключевые слова:** управление, финансы; хозяйственная деятельность, финансовые потоки, управление денежными потоками, финансовые ресурсы, денежные средства, бизнес.

**Abstract.** The article raises the question of the need of training qualified personnel of financial management in the enterprise, we consider the problem of financial management, goals and methods of management of money flows of the enterprise.

**Keywords:** finance; economic Dey-FAD financial flows, control de cash flows, financial resources, de-gentle means business.

Вопросы подготовки высококвалифицированных управленцев всегда стояли остро. И в период перехода на «новые рельсы» в экономике надо было подготовить новую когорту молодых специалистов. Многому пришлось учиться, что называется, «на ходу». Требования времени диктовали и предприятиям оперативно реагировать и перестраивать менеджмент, что и сейчас актуально.

Множество предприятий, собираясь наладить или усовершенствовать регулярный менеджмент, непременно задается вопросом: какие из множества проблем, разрешение которых и называется регулярным менеджментом, для нее наиболее актуальны? И нет никакого сомнения в том, что при внимательном рассмотрении дела в число самых горячих проблем попадает управление финансами.

Опыт современных российских предприятий показывает, что из-за отсутствия точного и систематического знания о своих финансах предприятия теряют до пятой части доходов. Негативный отпечаток на деятельность предприятий накладывает нестабильный российский рынок, вынуждающий предприятия и фирмы идти на бартерные сделки, проводить всевозможные взаимозачеты. Хронические неплатежи доводят предприятия до банкротства, исчезают целые отрасли, некогда успешно работавшие [2].

Реальностью сегодняшнего дня современного промышленного предприятия стал факт существования его в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Изменения законодательства, принятие Налогового и Трудового кодексов, рост конкуренции в выбранном секторе бизнеса заставляют активнее совершенствовать внутренние процессы, в том числе и методы управления финансовыми ресурсами.

Одним из самых эффективных методов управления финансами является управление денежными потоками. Общеизвестны и стандартны меры и рекомендации по повышению суммы чистого денежного потока предприятия:

- снижение суммы постоянных, переменных издержек;
- осуществления эффективной налоговой политики, обеспечивающей снижение уровня суммарных налоговых выплат;
- осуществления эффективной ценовой политики, обеспечивающей повышение уровня доходности операционной деятельности;
- использования метода ускоренной амортизации основных средств;
- сокращения периода амортизации используемых предприятием нематериальных активов;
- продажи неиспользуемых видов основных средств и нематериальных активов;
- усиления претензионной работы с целью полного и своевременного взыскания штрафных санкций.

Все отрицательные процессы в экономике происходят в основном в связи с кризисом менеджмента – недостатка экономических знаний у одних хозяйствующих субъектов и из-за невозможности их применить – у других. Утратившие экономическую актуальность теории используются для управления совершенно новыми экономическими условиями. Так происходит и в финансовой среде предприятий. Все эти отрицательные изменения не могли не отразиться и на финансовых потоках, которые являются "кровеносной системой" экономики.

Финансовые потоки – это оцененное в денежной форме движение (изменение) любых элементов имущества предприятия и любых источников его финансирования, а также имущества источников финансирования в целом [1].

В процессе движения имущества и источников финансирования формируются и расходуются денежные средства, т.е. возникают денежные потоки. По существу, движение финансовых и денежных потоков переплетено и взаимосвязано.

Все эти процессы происходят на предприятии непрерывно. Как правило, движение финансовых и денежных потоков не так прямолинейно. Пред-

приятно в конкретных условиях всегда приходится делать выбор между теми или иными актами хозяйственной деятельности, просчитывая их финансовые последствия.

Предприятие имеет возможность направлять денежные средства не только на осуществление основной деятельности, но и на финансовые инвестиции долгосрочного и краткосрочного характера, на капитальные вложения. Но в реальной ситуации у многих предприятий средств не всегда достаточно даже для поддержания текущей деятельности. То есть лишь эффективное управление финансовыми потоками может дать возможность предприятию в условиях дефицита свободных ресурсов обеспечить необходимыми средствами свои инвестиционные программы.

На ряде предприятий существует проблема медленной погашаемости дебиторской задолженности. Фактически происходит нарушение синхронности денежных потоков, что приводит к необходимости привлечения дополнительных ресурсов. Все это говорит о недостаточной оценке и неэффективном управлении финансовыми потоками, связанными с расчетами.

Получение предприятием денежных средств – не самоцель, а средство для улучшения финансового состояния. Изменение остатков денежных средств можно рассматривать как результат финансовой политики предприятия по управлению активами и пассивами.

Решение этих проблем должно приводить к необходимому остатку денежных средств и такой структуре активов и пассивов, которая обеспечила бы платежеспособность, финансовую устойчивость и кредитоспособность предприятия.

Управление денежными потоками предприятия является важной составной частью общей системы управления его финансовой деятельностью. Оно позволяет решать разнообразные задачи финансового менеджмента и подчинено его главной цели.

Управление денежными средствами подразумевает целенаправленное воздействие со стороны субъекта управления на денежные потоки организации и включает следующие основные аспекты: учет движения денежных средств, прогнозирование и анализ денежных потоков. Понятие "денежный поток предприятия" является агрегированным, составным, включающим в свой состав многочисленные виды этих потоков [3].

Денежные потоки обслуживают осуществление хозяйственной деятельности предприятия практически во всех ее аспектах. Темпы развития предприятия, его финансовая устойчивость в значительной мере определяются тем, насколько различные виды потоков денежных средств, синхронизированы между собой по объемам и во времени.

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития путем балансирования объемов поступления и расходования денежных средств и их синхронизации во времени. Активно управляя денежными потоками, можно обеспечить более рациональное и экономное использование собственных финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников; снизить зависимость темпов развития предприятия от привлекаемых кредитов. Кроме того, разумное управление денежными потоками способствует сокращению продолжительности производственного и финансового циклов, а также снижению потребности в капитале, обслуживающем хозяйственную деятельность предприятия.

Следовательно, сегодня как никогда необходимо проводить всесторонний анализ денежных потоков, который позволяет подготовить информацию об объемах, временных параметрах, источниках поступления и направлениях расходования денежных средств. Информация, которая необходима для обоснованного принятия решений по управлению ими с учетом влияния объективных и субъективных, внутренних и внешних факторов.

Быстрые изменения внешних и внутренних условий хозяйствования требуют своевременной корректировки финансовой стратегии и идеологии, использования новых методических приемов, управленческих решений, новых финансовых инструментов для их реализации.

Постановка и совершенствование механизма менеджмента на предприятии, как правило, требует выхода на приоритетные позиции подготовки сильных в профессиональном плане специалистов, что является первоочередной задачей наших ВУЗов. А это является только одним звеном в целом круге задач успешного функционирования предприятия и экономики в целом.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

1. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. пособие / А.Ф. Ионова, Н.Н.Селезнёва, Издательство: Юнити-Дана, 2010 г.
2. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / под ред. Г.Б. Поляка, Издательство: Юнити-Дана, 2012 г.
3. Эриашвили, Н.Д. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учеб. пособие / Эриашвили Н.Д., Никулина Н.Н., Суходоев Д.В., Издательство: Юнити-Дана, 2010 г.

## «ЗА» И «ПРОТИВ» ПРОЗАПАДНОЙ МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ

*Крючков В.Н.*

**Аннотация.** В работе представлена аргументация «за» и «против» прозападной модели обучения студентов специальности «Менеджмент» в российских вузах. Предложены меры по совершенствованию этой модели.

## PROS AND CONS OF MANAGERS TRAINING WESTERNIZED MODEL IN THE RUSSIAN HIGHER EDUCATION

*Kryuchkov V.N.*

**Abstract.** The arguments of pros and cons of westernized model of training of the specialty "Management" students in the Russian higher education is submitted. Measures for this model improvement are offered.

С момента создания нового российского государства (1991 год) для его экономики безальтернативно была выбрана капиталистическая модель. Вполне естественно, что российское экономическое высшее образование сразу взяло курс на преподавание современных капиталистических моделей, лучшим пропагандистом которых является американское высшее экономическое образование (США) в лице ведущих бизнес-школ: Уортонской, Гарвардской и прочих бизнес-школ университетов Лиги Плюща. Не останавливаясь на оценке правильности или неправильности выбранного курса и преследуемых им целей (подобная оценка достаточно подробно и аргументированно дана Л.Н.Курбатовой<sup>39</sup>), сосредоточимся на его промежуточных результатах.

Ряд моделей и методик были позаимствованы в Великобритании, Франции и Германии, но безусловным лидером и образцом для подражания в российском высшем экономическом образовании по-прежнему остается американская высшая школа. Достаточно проанализировать перечень рекомендуемой литературы в рабочих программах ведущих российских университетов по экономическим специальностям, чтобы в этом убедиться. По прошествии почти четверти века вполне естественно в связи с этим задать себе ряд вопросов:

---

<sup>39</sup> Курбатова Л.Н. Роль высшего образования в становлении российского "привилегированного класса". URL: <http://worldcrisis.ru/crisis/1529592>

1. Хорошо это или плохо?
2. Приживается ли американский опыт на российской почве? Насколько эффективно?
3. Рационально ли отказываться от отечественной школы экономической мысли, господствовавшей до 1991 года?
4. Что делать?

Попробуем последовательно ответить на эти вопросы.

**1. Хорошо или плохо?** Для ответа на этот вопрос представим в качестве ответа таблицу 1.

***Таблица 1. Плюсы и минусы принятия отечественным высшим экономическим образованием западной модели***

| <b>Плюсы</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Минусы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Был снят идеологический запрет на изучение лучших достижений мировой экономической мысли.                                                                                                                                         | Практически полностью был «зачеркнут» опыт, наработанный социалистическим хозяйством и отечественно экономической наукой по сугубо идеологическим причинам.                                                                                                                                                                                            |
| Было переведено на русский язык множество иностранной экономической литературы.                                                                                                                                                   | Была признана неактуальной изданная в советские годы экономическая литература, включая фундаментальные исследования, излагающие уникальный отечественный опыт научной организации труда, проектирования и реализации крупных хозяйственных объектов, государственного и оперативно-производственного планирования, организации и мотивации труда и др. |
| Отечественные преподаватели смогли пройти стажировку в зарубежных университетах и на действующих предприятиях, «вживую» изучая опыт преподавания экономических дисциплин и адекватность преподаваемых концепций практике бизнеса. | Многие преподаватели, особенно на первых порах, вынужденно отказались от многолетнего опыта преподавания и стали применять предложенные методы и концепции без их качественной привязки к реалиям российской экономики, что привело к отрыву преподавания от практики бизнеса.                                                                         |
| В России появилось достаточное количество экспатов, работающих по западным методикам.                                                                                                                                             | Зарплата экспатов превышала сравнимые зарплаты за подобную работу за рубежом в 3–4 раза, что создало не нужное напряжение в отношениях между отечественными                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | специалистами и экспатами. Впоследствии это привело к тому, что отечественным специалистам на топ-позициях стали платить сопоставимые с экспатами зарплаты, что усилило напряжение уже между топ-менеджерами и нижележащими уровнями управления.                                                                                                                                |
| В стране были открыты филиалы зарубежных предприятий и банков, работающих по западным стандартам, в которые были приняты российские сотрудники.<br>Выпускники российских вузов смогли получить работу в филиалах зарубежных фирм в России и в совместных предприятиях с участием зарубежных партнеров, а наиболее успешные из них смогли по специальности работать за рубежом. | Российские выпускники часто используются в качестве рабочей силы, без перспектив повышения – как в должности, так и квалификации. Повышение квалификации ведется по минимуму, без передачи сути применяемых методик. Кадровые решения осуществляются без объяснения причин и мотивов руководства. Это не способствует формированию самостоятельных профессиональных менеджеров. |
| Практически «с нуля» был организован отечественный консалтинговый бизнес в области экономики и менеджмента, во многом опирающийся на зарубежный опыт как в организации самого бизнеса, так и в применяемых методиках и процедурах.                                                                                                                                             | Отечественные специалисты очень быстро освоили негативные приемы западных коллег, не торопясь глубоко осваивать применяемые ими методы и процедуры. В результате сложилась своеобразная спекулятивная практика, во многом подрывающая доверие к консалтингу вообще.                                                                                                             |

Этот перечень можно продолжать и дальше, но представленные выше формулировки уже позволяют сделать вывод о том, что бездумное преклонение перед зарубежным опытом, в ущерб отечественному, таит в себе не меньше минусов, чем плюсов.

Лучшим примером разумного баланса может служить программа SPIDER, разработанная отечественными специалистами для управления крупными проектами в строительстве. В отличие от широко распространенной программы MS Project, программа SPIDER содержит мощную законодательную и нормативную базу по отечественному строительству, что позволяет разрабатывать проекты, максимально приближенные к практике строительства. Технология управления проектами, позаимствованная у зарубежных коллег, была грамотно дополнена российскими реалиями, что позволило создать работоспособный инструмент управления проектами.

Венцом преклонения перед западной моделью экономического высшего образования стал приоритет обладателям западных степеней PhD. Специалисту, знакомому с практикой присуждения этих степеней, известно, что уровень требований к ним зачастую ниже требований, предъявляемым к отечественным степеням кандидата наук, не говоря о докторе наук. Тем не менее, отечественными вузами открыта форменная «охота» за обладателями вожделенной зарубежной степени.

Ненамного лучше и ситуация с публикационной активностью, поднятой «на щит» в высшей школе в последние годы. Зарубежные коллеги уже рассмотрели «плюсы» и «минусы» во многом формальной погони за индексами и количеством ссылок и пока находятся в поиске мер противодействия разрушительным тенденциям такого поверхностного подхода к оценке результатов научной деятельности, но этот негативный опыт был взят на вооружение Минобрнауки, и сейчас мы наблюдаем весь «букет» манипуляций несовершенством методики учета количества и уровня публикаций и выдвижение на первые роли преподавателей, отличающихся «умом и сообразительностью», на фоне их менее разворотливых коллег, стремящихся публиковать только проверенные и обладающие подлинной научной новизной результаты. В ход идут «перекрестные ссылки»; растущие, как грибы, сборники «трудов международных» конференций; автоссылки; выбор для публикаций журналов с наивысшим импакт-фактором; удачная регистрация своих трудов в РИНЦ и т.д. Новизна, обоснованность, доказательность, глубина и другие качества настоящей научной работы не входят в перечень критериев при оценке публикационной активности.

**2. Приживается ли американский опыт на российской почве? Насколько эффективно?** Прежде всего, примем во внимание тот факт, что американский опыт управления и основанные на нем модели преподавания экономических дисциплин основаны на экономике устойчивого роста, сформированной как на реальных достижениях, так и на манипулятивных и спекулятивных международных механизмах. Россия в этих механизмах играет подчиненную роль сырьевого придатка. Поэтому применение этой модели в российских условиях, по крайней мере, недальновидно. Руководители Минобрнауки либо не понимают этого, либо следуют этой модели в интересах ее разработчиков.

Программы бакалавриата в экономических специальностях направлены на формирование «офисного планктона», исполнительного и безынициативного. Достаточно побывать в офисах российских банков и крупных организаций любой направленности, чтобы убедиться, что эта цель успешно достигнута.

С программами же магистратуры все еще проще. Российская магистратура – вечерне-заочная. Вечерняя, поскольку практически все вузы идут на встречу студентам и позволяют им работать, чтобы им было, на что жить и была возможность нарабатывать опыт для дальнейшего карьерного роста. Заочная, поскольку дневная работа и вечерние доработки, практикуемые во многих компаниях, не позволяют студентам полноценно соблюдать даже это, подстроенное под них, расписание. О качестве мыслительной работы студентов, отработавших полный рабочий день, говорить излишне. Поэтому выпускники магистратуры по большей части представляют собой тех же бакалавров, с магистерскими диссертациями, зачастую уступающими по уровню их же собственным бакалаврским выпускным квалификационным работам.

Отдельного разговора заслуживает институт российского МВА. Ряд крупных университетов предлагает программы МВА по ценам, нередко не уступающим западным университетам. Каков же результат? Прежде всего, за рубежом эти дипломы практически не признаются. Они – сугубо для «внутреннего пользования». Следует признать, что высокие цены позволяют обеспечить достаточно высокую оплату преподавателей, что, в свою очередь, позволяет привлекать в российские бизнес-школы, по большей части, лучших преподавателей и практикующих бизнесменов. Однако в учебных планах отечественных бизнес-школ преобладают предметы, опять же, основанные на западной практике бизнеса, с вкраплениями бизнесменов, которые «открывают глаза» слушателям на то, что на практике все организовано совсем по-другому и рассказывают им об обходных маневрах и удачных схемах, идущих вразрез с теорией. Конечно, слушателей это подкупает, они считают, что получают именно практические знания, которых им не хватало в классических вузах. Чего больше в таком подходе для перспектив отечественного бизнеса, вреда или пользы, покажут ближайшие несколько лет. Остается только сделать вывод о том, что американский опыт МВА был разделен на российской почве на магистратуру и «русский МВА». Ни та, ни другая форма близко не соответствуют американскому прототипу.

Что же касается использования американских учебников в преподавании, стоит сказать, что, помимо не совсем адекватных оригиналам переводов, сам исходный практический материал и ссылки на американские публикации малоактуальны для нашего студента, поскольку американских журналов в наших библиотеках практически нет; фирмы, упоминаемые в учебниках, нашим студентам (да и преподавателям) незнакомы; а экономическая ситуация, в контексте которой разворачиваются события, далека от отечественной.

В настоящее время идет кампания по использованию кейсового метода обучения. Как правило, методические материалы по разработке и использованию кейсов основываются либо на совсем уже древних гарвардских разработках, либо на разработках не самого авторитетного университета Западного Онтарио (Канада) тридцатилетней давности. Совершенно не используется богатый опыт преподавания советских времен, основанный на разборе практических ситуаций и деловых играх, поскольку эти материалы во многом безвозвратно утеряны. Для разработки же новых кейсов (практических ситуаций) преподаватель должен иметь доступ к достоверной отчетной информации и быть свидетелем повседневной жизни предприятий, куда путь ему перекрыт по соображениям «коммерческой безопасности»<sup>40</sup>. Слепое же следование западным кейсам ведет к поверхностным результатам, не связанным к реалиям российского бизнеса. Иными словами – к схоластике.

**3. Рационально ли отказываться от отечественной школы экономической мысли, господствовавшей до 1991 года?** В настоящее время ситуация несколько «сглажена», благодаря тому, что в российских вузах работают преподаватели, период формирования которых пришелся на советское время и которые в большинстве своем хорошо владеют основами научных концепций того времени. Да, приходилось «автоматически» цитировать материалы съездов и пленумов. Да, приходилось излагать последние достижения мировой научной экономической мысли под видом «критики зарубежных концепций». Но экономическая мысль работала и могла гордиться достижениями в области мотивации труда и организации трудовых процессов, научно обоснованного планирования, научной организации труда, оперативно-производственного планирования, управления крупными проектами и др. Не секрет, что ряд этих достижений был творчески переработан западными (и японскими) коллегами и успешно внедрен в практику. И теперь, открывая хорошо изданные учебники по логистике, можно увидеть, насколько модели, приведенные там, слабее моделей и методик из хорошо известных учебников по оперативно-производственному планированию в машиностроении<sup>41</sup>. В практике консультирования автору пришлось столкнуться с тем, что он вынужден был доказывать собственникам необходимость введе-

---

<sup>40</sup> Автор сталкивался с ситуацией, когда ему предоставляли информацию предприятия, производящие системы наведения ракет малой и средней дальности (после согласованного преобразования) и отказывали в таковой сети розничной торговли. Объем продаж макарон был оценен секретнее, чем объем производства систем наведения ракет.

<sup>41</sup> Именно в машиностроении, поскольку машиностроительная отрасль была ведущей в советской промышленности (не ритейл или нефтедобыча и нефтепереработка, как сейчас). Примечание существенно, поскольку переход к сырьевой ориентации российской промышленности явно понизил уровень ее развития.

ния в практику хозяйствования успешных фирм ряда очевидных для опытного управленца функций и процедур (организацию изолятора брака, диспетчерской службы, нормирования расхода материалов и прочих).

Естественно, на смену таким преподавателям приходят специалисты, полностью сформированные в новейшее время. Они отличаются набором моделей и концепций, по большей мере, представляющую собой смесь знаний, полученную от ученых старой школы, и приобретенную путем чтения переводов (в малой части, оригиналов) устаревших западных работ и учебников. Парадигмой этот причудливый набор назвать трудно. Это именно – смесь.

**4. Что делать?** Представляется целесообразным предпринять следующие меры по более эффективному использованию западного опыта преподавания экономических дисциплин в российских вузах:

- Централизовать переводы зарубежных учебников и прочих дидактических материалов с формированием фонда этих материалов в рамках УМО и ведущих вузов страны.
- Централизовать разработку рабочих программ базовых курсов, оставив за вузами право либо применять эти программы в разработанном виде, либо адаптировать их к особенностям своих учебных планов.
- Организовать единый фонд переводов зарубежных учебных изданий в электронной форме с рецензированием их ведущими специалистами отечественной высшей школы.
- Собрать фонд отечественных учебников, монографий и лучших статей по экономической тематике в электронной форме.
- Организовать доступ преподавателей высшей школы к отчетным данным отечественных предприятий – не только данным по МСФО в открытом доступе (поскольку эти данные во многом «подчищены» для рынка акций), но и к реальным данным.
- Организовать систему платных заказов конкретных предприятий и организаций на выполнение отдельных расчетов и целых проектов по актуальным проблемам в рамках выполнения курсовых и дипломных работ студентами вузов с обязательным участием преподавателей вузов в качестве либо консультантов, либо руководителей проектов. Уровень цен в этом случае значения не имеет – на первый план должна выйти актуальность курсовых и дипломных работ и серьезная ответственность студентов за результаты работы.

## ОПИСАНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК – ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

*Кудайбергенова Н.С.*

**Аннотация.** В статье показано влияние новых парадигм управленческой науки на формирование требований к компетенциям менеджеров, превышающие установленные для стандартных условий. Одним из требований является обязательная способность к интеграции в едином формате условий реализации массива текущей информации на различных уровнях управления. Подчеркивается, что интеграция условий реализации управленческих процессов чаще подразумевает неформальные знания, имеющие острую потребность в описании. Формулируются требования к компетенциям менеджеров, возводящие стандартные требования к квалификации менеджера в степень методолога, аналитика, эксперта, аудитора, обладающих системным, научным и другими видами мышления, востребованными для описания сложных управленческих процессов.

**Ключевые слова.** Неформальные знания, формализация знаний, интеграция знаний, способности к научному и системному мышлению, описание управленческих процессов, описание неформальных управленческих практик.

## THE DESCRIPTION OF INFORMAL MANAGEMENT PRACTICES IS THE COMPULSORY MANAGERS COMPETENCE

*Kudaybergenova N.S.*

**Abstract.** The article shows the influence of new sciences paradigms on the requirements formation for the managers competencies, exceeding the established standard conditions. One of the requirements is mandatory ability for unified conditions integration for the implementation of current information at various management levels. It is emphasized that the integration of management processes implementation are often involves informal knowledge with a critical need for the description. There are requirements to managers competencies, raised standard manager skills to the degree of methodologist, analyst, expert, auditor, with systemic, scientific and other kinds of thinking required for the description of complex management processes.

**Key words.** Informal knowledge, knowledge formalization, knowledge integration, ability to research and system thinking, the description of management processes, description of informal management practices.

Одной из ключевых компетенций современного менеджера является описание бизнес – процессов, как наиболее действенного метода, направленного на обеспечение прозрачности управленческих процессов (УП). Наш опыт разработки и описания бизнес-процессов (БП) показывает, что многие важные аспекты управленческих процессов, которые не вписываются в понятие алгоритмизации, реализуются в плоскости неформальных отношений. Решение проблемы автор возлагал на лидерские качества (ответственность) менеджеров, способствующие вовлечению персонала в поиск методов описания неформальной управленческой практики<sup>42</sup>. В рамках данной конференции появилась возможность рассмотреть проблемы формирования требований к компетенциям менеджеров, актуальных и для нашей компании<sup>43</sup>.

Управленческие процессы направлены на учет многих факторов, в частности требований ISO серии 9000, взаимозависимость которых предусматривает интеграционный аспект для единого режима и формата исполнения:

- описания любой деятельности;
- принципов обеспечения прозрачных механизмов управления;
- доведения информации до каждого сотрудника;
- соблюдения цикла PDCA при реализации любой стратегии вплоть до операции;
- обязательной и постоянной прописи корректирующих действий;
- ответственности и лидерства руководителя при каждом алгоритме действий;
- вовлечения персонала в управленческую деятельность;
- преодоления сопротивления персонала;
- реализация ожиданий персонала и оценка степени их удовлетворенности;
- системный и процессный подходы;
- одновременное исполнение требований НД, СТО и других стандартов.

---

<sup>42</sup> Кудайбергенова Н.С. Роль менеджера в вовлечении персонала в разработку бизнес-процессов // ИУМиБ.

<sup>43</sup> Для многих компаний сложность описания БП является причиной привлечения дорогостоящих специалистов, специализирующихся на описании БП. Однако наш опыт свидетельствует в пользу отказа от подобной практики, поскольку надлежащее описание производится только исполнителями, при наличии определенных компетенций. Это обстоятельство формирует новый подход к проблеме описания БП, обращенный, прежде всего, к компетенциям менеджеров.

Данный перечень предполагает интеграцию минимальных требований ISO, но и они остаются «признаком статусности»<sup>44</sup> по причине неспособности менеджеров интегрировать их в алгоритм БП. Сложившаяся ситуация способствует формулировке проблем описания БП, как проблемы неформальных знаний, имеющих потребность в формализации, поскольку:

1. принципы СМК (системы менеджмента качества) остаются на уровне понятий, формирующих контекст описания БП, и в качестве неформальных знаний закрепляют декларативный метод их реализации;
2. неформальные знания проявляют свойство объектов описания.

В данной статье понятие «неформальные знания» употребляется для обозначения неформальных управленческих практик, составляющих контекст принятия решений. Понятие «интеграция» подразумевает максимальный учет всех факторов и условий, влияющих на принятие эффективных управленческих решений, где понятие «учет» означает обязательное описание. Понятия разработка БП и описание БП являются синонимами.

Компетенции менеджеров в современных исследованиях рассматриваются в контексте понятий «интеграция знаний»<sup>45</sup> и потребности в «формализации знаний», где под знаниями подразумеваются «неформальные знания».

Интеграция неформальных знаний, как фактор формализации знаний формулирует повышенные требования к компетенциям менеджеров, отличающиеся чрезвычайной многогранностью и формулирующийся в терминах:

- «новой категории управленческих кадров»<sup>46</sup>, обладающих системным, понятийным, интуитивным, методологическим и научным мышлением [1,2];
- креативности, «как атрибута новой парадигмы управления 21 века»<sup>47</sup>»;
- «аналитических способностей, способностей работать в команде, способностей к коммуникациям и восприятия критики»<sup>48</sup>»;
- «системно – креативного мышления»<sup>и</sup> др.

---

<sup>44</sup> Морозова А.Н. Что за пределами построения бизнес-модели и ее знания //ИУМиБ, 2013. С. 113.

<sup>45</sup> В.В. Александров Инфокоммуникация: конвергенция технологий NBICS // Информационно-измерительные и управляющие системы. 2012. № 5. Т. 10. С. 15–23.; М.В. Ковальчук. Конвергенция наук и технологий – прорыв в будущее // Российские нанотехнологии. 2011. № 1–2.

<sup>46</sup> Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Компетентностная модель эффективного менеджера // ИУМиБ, 2014.

<sup>47</sup> Кузин Д.В. Менеджмент 21 века: новый взгляд //Управленческие науки. 2014. № 4. С.16–25.

<sup>48</sup> В.В. Герасименко. Переосмысление управленческого образования: поиск междисциплинарных подходов // Вест. Моск. ун-та. Серия 6, Экономика. 2014. № 2. С. 85–98.

Современная управленческая наука обращает внимание на тот факт, что основную часть всех знаний компании <sup>49</sup> составляют «практически-обыденные» неформализованные знания, используемые на понятийном уровне. Управленческая наука по разным причинам не занималась их формализацией (восточное и западное обоснование степени потребности формализации). Но в связи с поиском новых методов управления, формулировка потребности в создании формализованного знания приобретает определенные обоснования. Причем эта потребность распространяется не только на условия реализации БП, обусловленные стандартами и иными факторами, но и на фиксацию эмоционального настроя и психологического фона, сопровождающих реализацию БП [1, 2]. В связи с этим формализация знаний воспринимается современной наукой как фактор:

- реализации «стратегического ресурса», имеющий «огромный потенциал, который должен быть эффективно использован в интересах компании»<sup>50</sup>;

- систематизации и развития научного знания;

- как метод управления системой качества<sup>51</sup>.

Формализация знаний реализуется в рамках концепции:

- «образование – наука – бизнес»;

- NBIC<sup>52</sup>.

В рамках концепции «образование – наука – бизнес» результат формализации знаний прямо пропорционален уровню квалификации менеджеров:

1. базовое образование специалистов, занятых в проекте (в сборе информации и согласовании) по описанию БП;

2. расширение функциональных ролей разработчика БП, посредством научно-ориентированного дополнительного образования (подтверждение квалификации ответственного за описание БП);

3. разработка технологий описания БП (потребность бизнеса в создании знаний) – инновационный продукт.

---

<sup>49</sup> Абдикеев Н.М. Когнитивный менеджмент // Управленческие науки. 2014, № 3. С. 71–75.

<sup>50</sup> Там же.

<sup>51</sup> Цигалов Ю.М., Пуляева В.Н. Управление знаниями на предприятии // Управленческие науки. 2014. № 2.

<sup>52</sup> Кретов С.И. Проблемы управления экономикой в свете теории сложности // Управленческие науки. 2015. № 1. С. 14; Александров В.В. Инфокоммуникация: конвергенция технологий NBICS // Информационно-измерительные и управляющие системы. 2012. № 5. Т. 10. С. 15–23; Ковальчук М.В. Конвергенция наук и технологий – прорыв в будущее // Российские нанотехнологии. 2011. № 1–2. С. 13–23.

В рамках концепции «NBIC» формализация знаний осуществляется по принципу интеграции, как системное отражение детализированной информации и углубленных знаний, где:

- nano – представляют углубленные знания;
- bio – понимается как системное знание (комплекс мер, способствующих интеграции);
- info – информация, детально представляющая объект описания;
- cogno – все знания, подлежащие описанию.

В рамках данных концепций интеграция неформальных знаний воспринимается как:

- «междисциплинарное взаимодействие, в результате которого ожидается получение нового инновационного результата от комплексного применения знаний»<sup>53</sup>;

- реализация принципа креативности;
- фактор «концептуализации знаний ... в едином формате»<sup>54</sup>.

«Непрерывная внутренняя интеграция» (В.И. Маршев), понимаемая как учет информации «об изменяющейся среде»<sup>является</sup> обязательным атрибутом исполнения ISO 9000, эффективное управление которыми является предметом компетенции менеджеров. Неспособность менеджеров к «непрерывной интеграции» отражает неспособность менеджеров к адекватной корректировке результатов изменений в технологии описания БП. Напротив, по мере совершенствования технологии описания БП (как показывает практика описания БП):

- нагляднее и четче выявляются отсутствующие звенья, нарушающие логику описания БП;
- четче формулируются противоречия в логике описания БП, связанные с отсутствием обоснования принятия решений;
- обостряется потребность в дальнейшем улучшении методов описания БП.

Можно утверждать, что требования к формализации знаний будут:

- уточняться, обретут нормативные обоснования и более точно формулировать требования к компетенциям менеджеров, как к умению выразить знания;
- способствовать более широкому обоснованию вышеуказанных концепций. Из этого следует, что описание БП имеет огромный потенциал, влияющий на формирование новых компетенций менеджеров.

---

<sup>53</sup> В.В. Герасименко. Переосмысление управленческого образования: поиск междисциплинарных подходов.

<sup>54</sup> Пономарев И.П. Матричный метод мышления: обучение мышлению в принятии решений // ИУМиБ, 2013.

Анализ факторов современных управленческих парадигм, влияющих на формирование компетенций менеджеров, мы систематизировали в трех основных направлениях, наиболее востребованных при описании БП:

- научно-обоснованный подход к описанию БП;
- функциональные роли менеджеров, исполняемые при описании БП;
- коммуникационные способности, осуществляемые в процессе описания БП.

1. Формализация знаний предусматривает научно обоснованный подход к описанию БП, заключающийся:

- в научном обосновании потребности применения к описанию БП различных подходов: процессного, интеграционного, системного, административного и др.;
- в способности менеджеров к системному видению проблем описания УП;
- в способности к междисциплинарной интеграции (учета различных требований, принадлежащих к различным предметным областям);
- научного стиля описания, системно – креативного метода и креативности менеджера.

2. Высокая специфика и содержание условий реализации БП исключают использование шаблонов, что означает постоянную потребность в высокоспецифичных решениях, которые могут быть обеспечены возможностями менеджеров к одновременной реализации себя в нескольких ролях. Специалиста по разработке БП принято воспринимать и экспертом, и методологом, и аналитиком, и аудитором, что свидетельствует о профессионализме и высокой квалификации, способности к реализации себя одинаково профессионально в различных функциональных ролях, демонстрируя различные грани управленческого и научного мышления.

3. Коммуникационные способности:

- работа в команде (демонстрация и использование лидерского потенциала, проявление ответственности);
- разрешение конфликтов (способности к преодолению сопротивления);
- разработка технологии взаимодействия (технологии по предупреждению сопротивления персонала, вовлечению персонала в описание БП и развитию лояльности персонала к интересам компании).

Обоснование технологии описания БП, как процесс, основанный на коллективном согласовании, требует особых форм коммуникаций при описании БП. Лидеру проекта для донесения своего видения решения проблем необходимо иметь ее научное обоснование и научное мышление для убеждения

коллег и другие компетенции. Особое значение приобретает потребность постоянного обсуждения проекта, способствующая выработке коллективного мнения и отработке технологий описания.

Анализ исследований, в которых с различных позиций были рассмотрены требования к компетенциям менеджеров, позволили нам сформулировать ряд собственных воззрений к компетенциям, актуальным для описания БП:

- профессиональные знания, превосходящие требования к квалификации, гарантирующие уровень аналитика, методолога, эксперта, аудитора;
- системно – креативный подход в изложении логики УП, способствующий созданию доступных форм описания УП с разъяснениями условий процесса принятия решений;
- лидерский потенциал, способный преодолеть сопротивление персонала и вовлечь его в процессы актуализации и формализации неявных знаний, требуемых для описания УП.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Материалы XIV международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса «От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.) под науч. ред. В.И. Маршева. – МГУ. М.: АПКиППРО 2013. с. 193.

2. Материалы XV международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.) под ред. В.И. Маршева. – М.: ВАКО 2014. с. 238.

**Аннотация.** Среди классиков управленческой мысли нет выдающегося ученого XX века Вернера Зомбарта. Впервые вводится в научный оборот его труд, посвященный научному управлению. В нем он дает определение научного управления, описывает принципы науки, описывает зарождение и развитие науки.

**Ключевые слова:** зарождение менеджмента как науки, принципы научного ведения предприятий.

**Abstract.** Among the classics of management, there is no outstanding scientist of the twentieth century, Werner Sombart. His work, devoted to scientific management, first introduced into scientific use. It gives definition of scientific management, describes principles of science, describes rise and development of science.

**Keywords:** rise of management as a science, principles of scientific management enterprises

К настоящему времени дисциплина *История управленческой мысли* заняла достойное место не только в учебном плане экономического факультета МГУ им. М. Ломоносова: во многих российских университетах разработаны свои учебные планы. Отметим, что в качестве главного учебника в большинстве из них указывается труд профессора В.И. Маршева: например, он является базовым в Программе дисциплины *История управленческой мысли* Казанского (Приволжского) федерального университета (Отделение менеджмента, Казань, 2014). Более того, именно структура данного труда повторяется в большинстве курсов по этой тематике [1]. Однако мало кто из современных исследователей обращает внимание на важное замечание Маршева. В разделе, посвященном западным школам управления XX в., он пишет: «Основными источниками литературы, в которых представлены названные школы и подходы, послужили оригинальные работы авторов, исследования историка американской управленческой мысли У.Д. Дункана и известного советского ученого Д.М. Гвишиани»[2].

Обращаясь к труду Дункан У.Д. *Основопологающие идеи в менеджменте*. (М., Дело, 1996), можно отметить, что в попытке выявления основных направлений развития управленческой мысли автор выделяет ситуационный подход: он считает, что корни ситуативной теории организационных структур заложены Г. Деннисоном. В труде *Техника организации* он, в частности, утверждал, что организационные структуры включают четыре взаимодействующие силы: члены организации (силы организации); опера-

тивная деятельность (политика и процедуры); структурные связи и назначение, или цели [3]. Д.М. Гвишиани, на наш взгляд, отличает не комплементарное отношение к зарубежным исследователям, так, например, он пишет о том, «метод "конкретных ситуаций", многие годы практикующийся в Гарвардском университете, а также в различных других университетах и школах бизнеса, в своей основе ничем не отличается от того, что громко именуется "ситуационной теорией". Новизна, пожалуй, проявляется лишь в том, что этот метод возводится в абсолют и превращается во всеобщий метод исследования проблем организации и управления» [4].

Отметим, что именно с 60-х годов прошлого века в СССР начинается не только осмысление зарубежного опыта: издаются труды серьезных зарубежных исследователей, обзоры основных направления исследования управления [5].

Схожая тенденция наблюдается и в наше время. Более того, в последние годы появились обобщающие работы по тематике управленческой мысли [6]. Во введении труда *Библиотека избранных трудов о бизнесе*, Книги, со-творившие менеджмент Стюарта Крейнера (С. 3–8), утверждается, что в нем представлены важнейшие труды по менеджменту, где обзор каждой книги включает биографию ее автора.

Вернера Зомбарта как выдающегося ученого первой половины XX века не надо представлять читателю: его творчество изучают современные экономисты и социологи, представители других научных направлений. Но как ученый в области менеджмента он до настоящего времени не рассматривался исследователями. Между тем, вне поля зрения ученых, остается его фундаментальный труд *Современный капитализм* (Перевод с немецкого под общей редакцией В.А. Базарова. Том третий. Хозяйственная жизнь в эпоху капитализма. Второй полутом. Перевод Ст. Вольского и Б.Я. Жуховецкого. Москва – 1930 – Ленинград). В нем автор делает попытку изобразить хозяйственный «процесс» в эпоху развитого капитализма: *Под термином «процесс» в данном случае следует разуметь совокупность всех тех явлений, которые порождаются деятельностью единичных хозяйств и их взаимоотношениями и которые, каждое в отдельности, могут быть названы событиями хозяйственной жизни.*

Третий раздел труда – Рационализация предприятий (производство), – по объему занимает более половины книги (С. 204–441). Отметим, что в книге автором представлены источники и литература по данному вопросу, описаны основные формы предприятий и виды их практической деятельности.

Именно в нем Зомбарт предстает как исследователь управленческой мысли: в 23 главе *Введение научных методов в управление предприятием* он

пишет о том, что выражение «научное ведение предприятия» (Scientific management) превратилось в популярный лозунг после того, как Тейлор с характерной для среднего американца наивностью и невежеством применил его к своим «исследованиям времени». В пылу ожесточенных споров о «ценности» или «негодности», «преимуществах» или «вреде» тейлоровской системы совершенно забыли трезво и точно определить, что именно следует понимать под выражением «научное ведение предприятия».

Зомбарт пишет:

*Для того, чтобы предприятие носило научный характер, требуется, чтобы принципы и правила ведения предприятий отрешились от единичных своеобразий и стали всеобщими принципами и правилами, которые могут разумно применяться к каждому отдельному случаю; требуется, чтобы они объективировались в целом ряде предписаний, где форма предприятия дана в виде некоторой общей идеи еще до того, как то или иное предприятие реально образовались. Этот процесс абстракции, обобщения и объективирования научных положений и правил является существенным признаком всякой «науки», поэтому его приходится взять за основу и в том случае, когда мы хотим дать самое общее определение понятию «научного ведения предприятий». Итак, «научное ведение предприятий» мы должны констатировать во всех тех случаях, когда предприятие организуется по определенным общим принципам. Принципы могут содержать в себе бессвязные, несистематически отдельные правила, взятые непосредственно из опыта. Предприятие, руководящееся подобными практическими указаниями, можно назвать научно представленным лишь в весьма общем смысле слова...*

*С другой стороны, принципы могут покоиться на систематическом мышлении, исходить из общих идей и завершаться законченной системой правил. Предприятие, руководящееся подобной системой правил, можно назвать научно поставленным в полном смысле этого слова (С. 384–385).*

Кроме тематики Scientific management как науки, Зомбарт делает важное уточнение: он считает, что «значимость принципов, обеспечивающих научное ведение предприятия, чрезвычайно сильно варьируется в различных случаях» (С. 386). По его мнению, принципы «могут относиться к формированию предприятия в целом, т.е. к проблеме сочетания всех производственных факторов в одно действенное целое; в этом случае мы обычно говорим об организации предприятия»; «могут касаться лишь отдельных функций предприятия (калькуляция, погрузка и разгрузка сырья и т.д.)»; «могут относиться к использованию капитала, т.е. наживанию денег в рамках капиталистической хозяйственной системы (бухгалтерия) или к производственным процессам (например, изготовлению сапог)»; «могут иметь своим предметом

обращение с вещами (система машин) или обращение с людьми (система заработной платы)». Очевидно, пишет Зомбарт, что эти различные области применения принципов взаимно соприкасаются.

Один из важных вопросов, подробно представленный в труде Зомбарта – история управленческой мысли. Он полагает, изучая европейскую культуру, что «дисциплина, трактующая о научном ведении предприятия», начинает формироваться в XV столетии, а отчасти и раньше, когда «возникают широкие и хорошо разработанные учения о предприятиях, охватывающих все стороны хозяйственной жизни». По его мнению, истоки этому движению видны в трудах исследователей, разрабатывающих «общий тип учений о сельскохозяйственных предприятиях», а также в сочинениях [7], посвященных горному и литейному делу (С. 386–387).

Отметим, что Зомбарт рассматривает не только главные труды, посвященные управлению, он дает общее представление об отраслях экономики, где применялись научные принципы управления. По его мнению, первые предприятий такого профиля возникли в Англии, когда в ней в области сельского хозяйства началась эпоха «образцовых хозяйств». Потом такой подход стал использоваться в предприятиях крупной химической промышленности Германии: «Здесь впервые появляется научно образованный консультант в виде специалиста-химика, он строит свою лабораторию в предприятии, ведущемся еще эмпирическими методами, и увлекает это предприятие на путь научной организации. Таким образом, наряду с конторой, где ведется двойная бухгалтерия, возникает как бы второй центр, из которого начинают изучаться принципы – лаборатория».

На предприятиях «механической промышленности» главной фигурой изменений, как считает автор, становится инженер. Зомбарт полагает, что рост влияния инженеров стоит в тесной связи с развитием электротехнической промышленности: до этого не было возможности ставить и осуществлять планомерные научные опыты. До 80-х годов первое место принадлежало «мастерам», отмечает он, а инженерное хозяйство завоевывало позиции крайне медленно, раньше всего оно дало себя чувствовать в электротехнической крупной промышленности (С. 389–392).

Зомбарт приводит такие сведения о работе инженеров:

«Все наиболее важное делается инженерами: предварительные исследования, открытия, преобразования, обработка патентов, общие планы, конструкции, сообразованные с многосторонними и постоянно меняющимися новыми потребностями и техническими возможностями, выработка деталей касающихся всего производства и постановки всего предприятия, последова-

тельность и выполнение производственных процессов, протекающих в отдельных мастерских, сочетание различных сторон производства, обследование, изучение машин и аппаратов и точное измерение при лабораторных опытах, в опытных отделениях фабрик и в процессе практического производства, установка и пуск машин в предприятии, установка оборудования, общее распоряжение, установка машин с токами высокого напряжения, обследование и наблюдение над работой в предприятиях, собрание нового опытного материала, использование его для новых планов и преобразований. И на всех этих ступенях труда – постоянный учет хозяйственного значения нововведений для экономических интересов предприятия. Затем агитация в пользу сделанных открытий и грядущих нововведений, уясняющая выгоды прогресса и подготавливающая возникновение новых отраслей или устранение старых операций; к этому присоединяется деятельность и вне предприятия – печатные выступления, осведомляющие заинтересованных лиц о достижениях и при этом так, чтобы не сказать слишком много конкуренту».

Зомбарт полагает, что научное руководство предприятием делает новые успехи, когда появляются «инженеры», не только «надзирающие за материальным процессом, но и обязанные заботиться о систематической связи остальных производственных процессов и о возможно более рациональной организации человеческого труда». Он также пишет о том, что в США возник новый тип работника – «промышленный инженер» или «эксперт по рационализации».

Новые успехи в преподавании и исследовании проблематики управления, несомненно, будут весомее, если в поле зрения ученых попадет фигура выдающегося мыслителя первой половины XX века Вернера Зомбарта. Тогда в материалах программ обучения в теме *Формирование классических школ управления: школа научного направления* (1885–1920 гг.) будут представлены не только работа Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления» (1911 г.), труды супругов Гилберт: «Основы научного менеджмента», «Исследование усталости», «Прикладная наука о движении», «Психология управления» [8].

Сделаем еще одно важное дополнение, сославшись на работу В.И. Маршева «История управленческой мысли» (М., МГИАИ, 1987). В ней он пишет о том, что при сохранении множественности подходов в научной литературе «авторы, придерживающиеся различных методологических оснований (категорий, понятий и их интерпретаций, методов анализа, схемы рассуждений и т.п.) и решая разные задачи, приходят к разным результатам». Это вполне естественно в науке, полагает он, однако наличие в науке управления различных школ и конкурирующих теорий, которые пока одинаково «хорошо согласуются» с эмпирическими данными, создает определенные

трудности в понимании объективной истинности этих теорий [9]. Отметим, что до настоящего времени нет теории управления по Зомбарту. Возможно, она и не появится, как отдельное течение управленческой мысли. Однако труд ученого *Хозяйственная жизнь в эпоху капитализма* должен, на наш взгляд, стать предметом пристального изучения, войти в список работ, посвященных истории управленческой мысли.

## ЛИТЕРАТУРА

1. В качестве примера укажем: История управленческой мысли: Методические указания к выполнению практических и самостоятельных работ для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» / Сост.: М. Ю. Мирзабекова, М. В. Текиев; Северо-Кавказский горно-металлургический институт (государственный технологический университет). – Владикавказ: Северо-Кавказский горно-металлургический институт (государственный технологический университет). Изд-во «Терек», 2014; Теория менеджмента (История управленческой мысли): рабочая программа учебной дисциплины /сост. Л. Н. Катаева. – Оренбург: ОГИМ, 2012; История управленческой мысли. Практикум/Сост. Лизунова И. В. Новосибирск, Редакционно-издательский отдел СГГА, 2013

2. Маршев В.И. История управленческой мысли, М., 2010, С. 390.

3. Дункан У. Джек Основополагающие идеи в менеджменте. М., Дело, 1996, С. 185.

4. См. подробнее: Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука. – 1972, с. 187–212.

5. В качестве главных работ выделим: Акоф Р.Л. Планирование будущего корпорации. – М., Прогресс, 1985; Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве. – М.: Мир 1979; Бигель Дж. Управление производством. Количественный подход. М., Мир, 1973; Бир С. Наука управления. М., Энергия, 1971; Киллен К. Вопросы управления. М., Экономика, 1981; Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М., Советское радио, 1974; Киллен Кеннет. Вопросы управления. М.: Экономика, 1981; Коно Тоехиро. Стратегия и структура японских предприятий. М., Прогресс, 1987; Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1–2., М., 1981; Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989; Морисей Дж. Целевое управление организацией. М., Советское радио, 1979; Наука–техника–управление. Интеграция науки, техники и технологии, организации и управления в Соединенных штатах Америки. М., Советское радио, 1966; Дж. Обер-Крие. Управление предприятием. М., «Прогресс», 1971; Пи-

терс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). М. Прогресс, 1986; Ханика Ф. де П. Новые идеи в области управления. Руководство для управляющих. М., Прогресс, 1969; Дж. О. Шонесси. Принципы организации управления фирмой. М., Прогресс, 1979.

6. К основным трудам по данному вопросу отнесем: Боййет Джозеф, Боййет Джимми. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М.: Олимп-бизнес, 2004; Кеннеди Кэрролл. Гуру менеджмента. "Кто есть кто" в бизнес-элите. – М., АСТ, Транзиткнига, 2006; Шелдрейк Джон. Теория менеджмента. От тейлоризма до японизации. Спб., Питер, 2000; Крейнер Стюарт. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент. М.: Олимп-бизнес, 2005.

7. В качестве основных трудов он выделяет произведения А. Агриколы (*De re metallica*, 1556) и Вануччио Бирингуччио (*Della pirotecnica, libri X*, 1540); «*Allgemeine Gewerkslehre*» А. Эммингауза.

8. В качестве примера сошлемся на работу: Лизунова И. В. История управленческой мысли. – Новосибирск, Редакционно-издательский отдел СГГА, 2013, С. 27

9. Маршев В.И. История управленческой мысли. М., МГИАИ, 1987, С. 4.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ФОРМУЛИРУЕМ И РАЗВИВАЕМ КОМПЕТЕНТНОСТИ

*Лантев Г.Д.*

**Аннотация.** Предпринимательское управление как сфера профессиональной деятельности непосредственно связано с формированием новой экономики, основанной на знаниях, креативности и потребительском опыте. Мы поставили целью создание модели компетентностей (личностных качеств, способностей и умений), позволяющих успешно существовать в профессии и реализовывать ключевые задачи предпринимательского менеджмента.

**Ключевые слова:** предпринимательское управление, инновации, неопределенность

## ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT: CREATION AND DEVELOPMENT COMPETENCIES

*Laptev G. D.*

**Abstract.** Innovative entrepreneurship as an area of human professional activity is inextricably linked with the formation of new economy based on knowledge, creativity and customer experience. We aimed to develop the model of competencies (personal qualities, abilities and skills) for this professional activity that would ensure the successful implementation of the work tasks.

**Keywords:** entrepreneurial management, innovation, uncertainty.

Мир стремительно меняется, бурное развитие технологий, постоянное увеличение объемов информации и скорости ее получения и обработки существенным образом определяют ландшафт современного общества и бизнеса, оперирующего в условиях глобальной конкуренции и неопределенности. Потребители, удовлетворив базовые потребности, хотят теперь получать продукты/услуги, созданные специально для них. Ключевой становится персонализация, а услуга начинает превращаться во впечатление. Зарождается новая экономика – экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя [Пайн, 2005]. Современный потребитель принимает решение о покупке не только на основании фактов и достоверной информации, но также, исходя из собственных эмоций и чувств. Основной (первичный) вопрос, который теперь встает перед менеджерами компаний, оперирующих в конкурентной среде, – как эффективно выявлять латентные потребности: «Что же еще нужно потребителю, в чем его «неутоленная боль» и неисполненное желание»? Реальность такова, что люди не знают, что они хотят пока это не

увидят. Как говорил Генри Форд: «Если бы я спросил у клиентов, что им нужно, они бы попросили лошадь, которая бежит быстрее нынешних».

На конкурентном рынке уходят в прошлое традиционные отношения между компанией и клиентами. Одна из значимых тенденций связана с тем, что потребители все больше вовлекаются в процесс создания новых продуктов. С развитием интернет технологий и социальных сетей открылись новые возможности для глобальных взаимодействий. Вступление в эпоху открытых инноваций [Chesbrough, 2003] и использование краудсорсинга как инструмента совместного создания (co-creation) нового продукта демонстрируют тот факт, что компания переходит от формы управления, когда она все решала сама, к принятию решений совместно с будущими/потенциальными покупателями. Такие принципиальные решения ведут к изменениям в управлении бизнесом и необходимости взращивания нового поколения менеджеров, занимающих проактивную и творческую позицию, фокусирующих свое внимание на распознавании потенциальных возможностей, в том числе, благодаря out-of-the-box мышлению, позволяющему им взглянуть даже на старые проблемы новыми глазами. Это они способны создавать что-то практически из ничего [Timmons, 2003] и воспринимать постоянные перемены и ограничения в позитивном ключе, как возможность поиска новых решений. И это про предпринимательский подход в управлении бизнесом.

Предпринимательское управление, основной принцип которого формулируется как «Преследование (поиск и реализация) благоприятных рыночных возможностей вне зависимости от ресурсов, имеющихся под управлением в данный момент» [Drucker, 1985, Stevenson, 1989], приобретает все большую популярность в инновационных компаниях, оперирующих в глобальной конкурентной среде, чей бизнес построен на создании и выведении на рынок новых продуктов/услуг. И чем более конкурентная внешняя среда компании, чем более инновационный сам бизнес, тем большую ценность несет предпринимательский подход в управлении. Предпринимательский менеджмент включает как определенный тип организационной структуры, в рамках которой могут действовать предпринимательские подразделения, так и особый стиль управления, который характеризуется особой расстановкой приоритетов в функциях управления. Это относится как к крупному бизнесу, так и к среднему, и особенно актуально на стадии его развития [Лаптев, 2015].

Для российского бизнеса мы наблюдаем осознание потребности в смене парадигмы (переход от классического корпоративного к предпринимательскому менеджменту) в наиболее конкурентном секторе информационно-коммуникационных технологий, в частности, у компаний, специализирую-

щихся в создании программного обеспечения и интернет-бизнеса. Кадровое обеспечение, наличие менеджеров с «правильным» набором компетентностей, является проблемной стороной и сдерживающим фактором в этом процессе изменений.

Мы, в Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства (innovationStudio), на протяжении последних лет проводим исследования в сфере выявления и анализа компетентностей в предпринимательском менеджменте, а также создаем и реализуем акселерационные программы, направленные на формирование/развитие ключевых компетентностей в предпринимательском менеджменте.

Профессиональная диагностика начинается с ответа на вопрос: «Способен ли тот или иной человек в принципе решать задачи определенного типа и в необходимой степени проработанности, а не определение того, умеет ли он всё это делать сейчас и точно в предложенной форме». Невозможно получить ответ на первую часть вопроса, оставаясь в категориях задач профессиональной деятельности. Только понимание возможностей и способностей человеческой личности и мышления позволит сказать, решением какого круга задач и на каком уровне человек способен овладеть. В отечественной организационной психологии и психологии управления персоналом принцип разведения компетенций и компетентностей впервые предложен в работе [Базаров, 2003]. Считая этот поход высоко продуктивным для корректной формулировки требований к потенциальному кандидату в любом профессиональном сообществе, мы поставили себе цель разработать *модель компетенций* (основных кластеров задач предпринимательской деятельности) и *модель компетентностей* (личностных качеств, способностей и умений, позволяющих успешно существовать в профессии предпринимателя и реализовывать ключевые задачи деятельности) предпринимателя. Разработанные модели можно использовать, с одной стороны, для выявления людей, потенциально способных к предпринимательской деятельности, а с другой – для оценки уже действующих предпринимателей с целью понять их «потолок эффективности» и принять решение о взаимодействии с ними. Создание моделей компетенций и компетентностей начинается с этапа анализа деятельности. Модель компетентностей в сфере предпринимательского менеджмента строится, в том числе, на основании сформулированной на первом этапе модели компетенций [Лаптев, 2010].

На протяжении последних пяти лет, мы проводим тренинговые и акселерационные программы в сфере предпринимательского менеджмента. В ходе их мы интервьюируем и измеряем уровень развития компетентностей в сфере предпринимательского менеджмента у участников и уточняем создан-

ную модель. Традиционным для отечественной оргдиагностики является выделение так называемых кластеров компетентностей, неких обобщенных блоков, которые помогают структурировать компетентности, вошедшие в модель. Часто выделяют такие кластеры, как «Мыслительные компетентности», «Организационные компетентности», «Эмоционально-коммуникативные компетентности» и «Личностные компетентности». Обратим внимание на то, что личностные качества являются лишь одной из категорий компетентностей, прочие компетентности описывают иные способности и умения субъекта. В данной работе мы также придерживались данной классификации.

По результатам проведенного исследования были сформулированы критически важные и наиболее трудно развиваемые компетентности в сфере предпринимательского менеджмента. Отметим, что все они сконцентрированы в двух кластерах: мыслительном и личностном, см. таблицу 1.

*Таблица 1. Критически важные и наиболее трудно развиваемые компетентности в сфере предпринимательского менеджмента.*

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мыслительные компетентности | <p><i>Толерантность к неопределенности</i> – толерантности к ситуации хаоса, неупорядоченности и неопределенности;</p> <p><i>Принятие решений</i> – умения быстро принимать решения;</p> <p><i>Креативность</i> – стремления к высокой вариативности решений, генерирования большого количества идей;</p> <p><i>Интуиция</i> – мгновенного улавливания перспективной возможности;</p> <p><i>Гибкость мышления</i> – способности быстро перестраиваться, интегрируя вновь поступающую информацию в собственные предложения, способности предлагать различные варианты решения одной задачи, восприимчивости и толерантности к различным идеям;</p> <p><i>Аналитичность</i> – умения структурировать информацию, выделять ключевые несоответствия, проблемные места или ошибки, выявления причинно-следственных взаимосвязей и тенденций.</p> |
| Личностные компетентности   | <p><i>Проактивность</i> – способности быстро переводить идеи и слова в действия, проактивному поведению;</p> <p><i>Амбициозность</i> – желания изменить мир, склонности ставить трудно-достижимые цели;</p> <p><i>Конкурентность</i> – склонности к конкурентному, соревновательному поведению.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                             | <p><i>Уверенность в себе</i> – уверенности в себе и своих силах, высокой самооценки;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><i>Настойчивость</i> – умения не отступать, повторять попытки достичь результата, идти до конца, отстаивать свои интересы;</p> <p><i>Ориентация на результат</i> – умения выстраивать систематичную последовательность действий по достижению результата, контролировать его и проявлять терпение в ожидании «плодов»;</p> <p><i>Перфекционизм</i> – стремление делать всё максимально качественно, наилучшим образом.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Развитие компетентностей в сфере предпринимательского менеджмента стимулирует изменения в образовательных подходах. С учетом окружающей нас неопределенности линейная модель «сначала научись, а потом создай» теряет эффективность. Мы более активно внедряем итеративный подход «пробуй и учись», в основе которого научение посредством генерации и тестирования гипотез: «создай – протестируй – научись». Знание, подтвержденное фактами, позволяет избежать больших неоправданных затрат. Как и в методологии бережливого производства (lean), понимание того, куда и когда вкладывать ресурсы, позволяет экономить время и деньги. Гипотезу нужно протестировать как можно раньше!

Ошибки не являются ошибками, если вы на них учитесь. Не бойтесь экспериментировать! В условиях неопределенности это, пожалуй, единственный путь к истине. Работайте быстрее, а не больше! Секрет не в том, что для достижения совершенства нужно работать больше, а в том, чтобы думать в стиле стартапа и быть готовыми учиться. Научение эффективно экспериментировать является одной из задач подготовки современных инновационных менеджеров.

Из нашей практики можем сказать, что реализация этих подходов требует также изменения в поведении обучаемых. Им придется выходить из зоны комфорта, чаще покидать привычные стены учебного заведения, чтобы больше общаться со своими потенциальными клиентами, пользователями будущих продуктов/сервисов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества). // Открытый университет (под ред. В.Л. Глазычева, С.Э. Зуева). М.: 2003.
2. Лаптев Г.Д., Шайтан Д.К., Управление созданием прорывных продуктовых инноваций в сформировавшейся компании. // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. № 5, 2015.

3. Лаптев Г.Д., Ладиионенко М.А., Полежаева Е.А., Храмова Е.Л., Шайтан Д.К., Компетентностный подход и роль дизайн-мышления в обучении инновационному предпринимательству. М.: Изд. ТЕИС, 2010.
4. Пайн II Б. Д., Гилмор Д.Х., Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. Пер. с англ. М.: «Вильямс», 2005.
5. Chesbrough H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
6. Drucker P., Innovation and Entrepreneurship. Harper Collins, 1985.
7. Stevenson H., M. Roberts, and H. Grousbeck, New Business Venture and the Entrepreneur. Homewood, IL: Irwin, 1989.
8. Timmons J. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century. NY: Irwin, 2003.

## ФИНСКАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

*Любимова М.В.*

**Аннотация.** В статье на основе изучения литературы по теме выделены отличительные черты финской системы образования, прослежены направления ее модернизации. Изучены количественные характеристики, в сравнении с зарубежными странами. Показано на примерах, что к отличительным чертам финской системы подготовки менеджеров относятся равенство доступа к образованию – высшему в том числе; большое внимание к созданию образовательного пространства для занятий, творчества и коммуникаций студентов, обучающихся по разным специальностям; ориентированность будущих менеджеров на концепцию устойчивого развития; подготовка носит практико-ориентированный характер. Большое внимание уделяется расширению как горизонтального, так и вертикального сотрудничества на всех уровнях образования.

**Ключевые слова:** дизайн, образовательные пространства, коммуникации, устойчивое развитие, управление по результатам, сторителлинг.

## FINNISH SYSTEM OF MANAGEMENT TRAINING

*Liubimova M.*

**Abstract.** The article highlights specific characteristics of Finnish educational system, by studying the literature and using author's observations. The article focuses also on its modernization. There are quantitative indicators in comparison with other countries. The specific features of Finnish system of managers training are: equality of access to tertiary education; great attention to the creation of educational space for classes, creativity and communication students studying in different directions; the orientation of future managers to the concept of sustainable development; the training is also practice-oriented. Much attention is paid strengthening both horizontal and vertical collaboration at all levels of education.

**Key words:** design, educational environment, communications, sustainable development, performance management, storytelling

В формировании личности студента, будущего инженера, юриста или управленца в той или иной области крупная роль принадлежит гуманитарному образованию. Само понятие "гуманитарный", т.е. проникнутый непосредственной заботой о человеке, подразумевает в качестве своей основы, по словам А.Ф. Лосева, не только сумму знаний по гуманитарным наукам, но и особое состояние ума, особую умонастроенность – тягу к

свободомыслию. Гуманитарное образование формирует научное мировоззрение, ценностные ориентации и жизненные позиции студенческой молодежи [3].

Интересным образом это реализуется в финской системе высшего образования. Выделим несколько характерных черт, лежащих на поверхности, проявление которых можно отметить уже при первом знакомстве с этой страной:

1. Финляндию часто называют столицей дизайна. **Дизайн** в этой стране влияет на многие стороны жизни, поскольку есть понимание, что город формирует людей нового поколения с новыми ценностями, и очень важно, в какой среде вырастают изобретатели, ученые и программисты. Большое значение придается цвету и форме в организации общественного пространства, в особенности потому, что это страна с продолжительным холодным периодом, и людям важно создавать психологический комфорт.

Учеными Национального института общественного здоровья (KTL) в Хельсинки установлено, что от 20 до 40% населения Финляндии страдают от недостатка солнечного света. Но Финляндия – страна инноваций. И финны знают, что с помощью светотерапии можно снизить психологические нагрузки в темное время [2]. Здесь и все общественные постройки проектируются так, чтобы внутрь здания поступало максимальное количество естественного солнечного света. А один из инноваторов, доктор технических наук Юкка Йокиниemi, основал фирму InnoJok, производящую особые лампы INNOSOL, которые светят почти как настоящее солнце, тем самым помогая повысить жизнерадостность людей, работающих внутри помещений [2].

Дизайн (и сам подход к сочетанию нового и старого) учтен и в системе воспитания кадров, среди которых будущие инженеры, гуманитарии, менеджеры:

А) здания старой постройки продолжают «жить» после переоборудования. Так, керамическая фабрика Арабия превращена в Дизайнерский центр (Arabiaranta keskus), где могут проявить себя и студенты, благодаря тому, что в первом заводском здании фабрики сегодня находится Университет искусства и дизайна [16]; а старое здание автовокзала в центре Хельсинки сохранено, и представляет собой теперь информационный центр Градостроительного комитета для жителей столицы;

В) библиотека Хельсинкского университета (2012 г. постройки) – необыкновенной формы здание, тщательно продуманное для интеллектуальных занятий, «притягивает» к чтению и интеллектуальным занятиям.

2. Здесь на всех ступенях образования прививается **бережное**

**отношение к природе.** Отметим также, что повышение образовательного уровня в течение всей жизни – один из приоритетов образовательной политики Финляндии.

А) например, Центром финской природы Халтия, расположенном в природном парке Нууксио, делается все, чтобы каждый желающий мог стать ближе к природе, жители чаще ходили в походы, больше заботились о своем здоровье. В Центре проводятся выставки, имеется библиотека, интерактивная экспозиция – интересная для современных взрослых и детей, есть прокат туристического снаряжения, контакты с частными предпринимателями – гидами, сотрудничающими с центром для путешествий. Дизайн самого здания центра продуман так, что оно полностью деревянное, с реализованными системами энергосбережения, построено в 2013 г. [15].

В) в Тропическом саду Гардении предлагаются курсы и лекции по изучению растений: как их выращивать, ухаживать за садом, плести из веток. Проводятся экскурсии и развлекательные программы для детей и молодежи, занятия в Школе природы, которая помогает обновить людям знания биологии [20].

Трудно не согласиться с профессором В.А. Нефедовым в том, что формирование образовательной среды с экологическими приоритетами составляет одно из важнейших направлений перехода общества к устойчивому развитию с самого юного поколения. И для того чтобы начать такой процесс, нужно однажды поверить в реальность использования и средств, и интеллекта, и технологий с гораздо большей эффективностью в интересах следующих поколений. Только слегка откорректировав вектор архитектуры и строительства в сторону «зелёных» ценностей [7].

Изучение системы образования Финляндии приводит к выводу о таких ее принципиальных характеристиках, как **инновационность** и **эгалитарность**.

3. Здесь сильны традиции изобретательства, разработка новых технологий, инновации социального характера. По данным статистического ведомства, на научные исследования в 2012 г. направлено более 2 млрд евро, и при такой поддержке научно-технические новинки не заставляют себя ждать.

Например, в Технологическом университете Лаппеенранты, где уже с 1969 года объединены два направления – технологии и бизнес, на территории кампуса для исследований «зеленой энергии» возведена ветротурбина, построены солнечные панели – университет сосредоточивается, прежде всего, на технологиях устойчивого развития [13], [6]. Ректор университета Аннели Паули указывает на то, что было решено сосредоточиться на ключевых стратегических направлениях, и уже достигнуты успехи в укреплении

сотрудничества с промышленностью, цель которых – эффективно сочетать научные достижения с промышленными и социальными запросами в исследовательской деятельности и в обучении. Логично, что этот вуз в числе семи финских университетов внесен журналом Times Higher Education в список образовательных учреждений высшей мировой категории.

В 1970-е и даже в 80-е годы только 1% от ВВП финны направляли на научные исследования и разработки. Как и Россия, в начале 1990-х гг. Финляндия попала в самую глубокую среди стран Западной Европы экономическую депрессию, с уровнем безработицы в 20 % в 1992 г., были сделаны важные коррективы. Как пишет Ю.С. Дерябин, в те годы первый посол РФ в Финляндии, «в принципе финское государство, как и российское, могло бы заявить, что денег на науку нет. Однако бюрократы в Хельсинки поступили совсем не так, как их коллеги в Москве. С началом экономического спада вложения в развитие новых технологий не упали, а, наоборот, резко возросли. Опыт Финляндии свидетельствует о том, что эффективная инвестиционная стратегия может не только содействовать экономическому росту, но и успешно выводить из кризиса» [9]. Сейчас доля средств, направляемых на НИОКР, поднялась почти до 4%, и в основном деньги направляются на технологические исследования [1].

4. Возможно, главная особенность – система образования основана на равенстве. Финны считают, что страна является благополучной, конкурентоспособной исключительно по той причине, что в стране создан для этого социальный капитал, сформировалось общество с равными правами. М.Анттонен, посол Финляндии в России подчеркивает: «Так как население Финляндии небольшое, важен каждый человек. При создании системы общеобразовательной школы главной целью было максимальное использование ресурса способностей и талантов нации посредством предоставления доступа к качественному образованию для всех финских детей – вне зависимости от места жительства, финансового и социального положения родителей» [1]. Основное право на образование и культуру зафиксировано в Конституции Финляндии. Государственные власти должны обеспечивать равные возможности для каждого жителя для получения дальнейшего образования после обязательного школьного и для саморазвития независимо от их финансового положения.

Если рассматривать финансовые источники высшего образования, в среднем в странах ОЭСР, 84% всех фондов для учебных заведений приходят напрямую из государственных источников, а 16% – из частных, как показано на рис. 1. Менее чем 3% расходов на образование идет от частных источников в Финляндии и Швеции. В Дании, Финляндии, Исландии,

Мексике, Норвегии, Польше, Словении и Швеции государственные учреждения не берут плату за обучение [18].

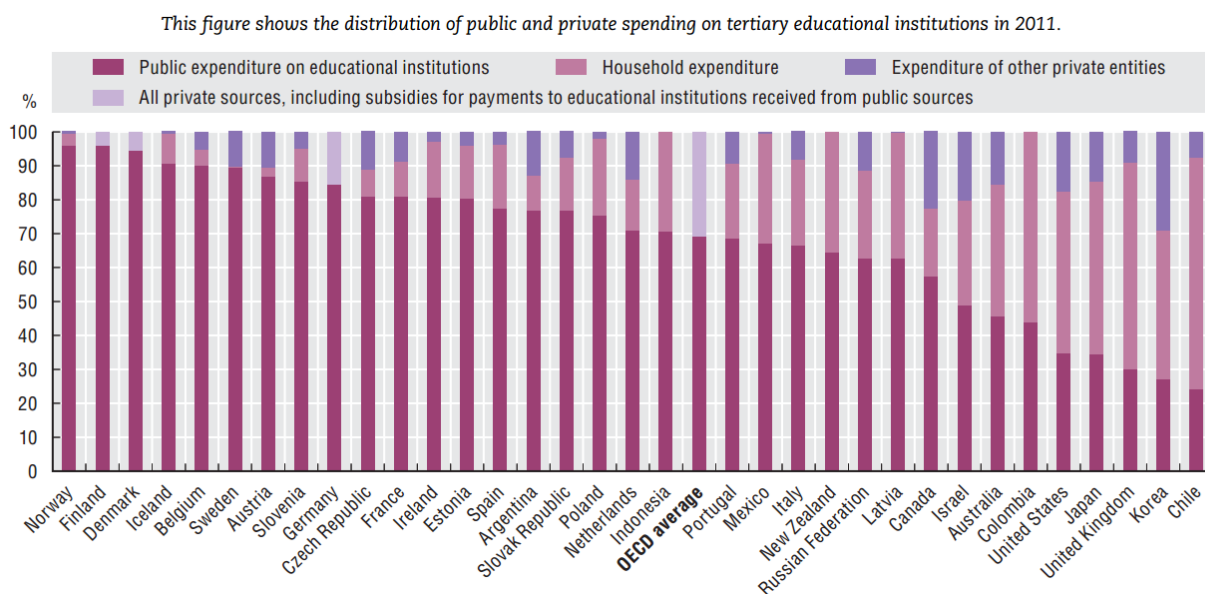


Рис. 1. Распределение расходов на высшее образование, 2011

Вузы, как и школы, размещены по стране пропорционально численности населения. Каждый из небольших городов с населением 50–100 тыс. человек имеет достаточно крупный вуз [10]. Такое положение является результатом политики географического рассредоточения высших учебных заведений, начавшейся в 1960-х гг. Основание новых вузов, дало толчок развитию тех городов, в которых они расположены, и окружающего региона в целом. Теперь Оулу, Ювяскюля, Тампере и Турку – средоточия финских передовых технологий [1].

Финансовые возможности для получения высшего образования обеспечиваются системой государственной поддержки студентов, введенной еще в 1969 году. Поддержка состоит из нескольких частей: кредита на учебу, стипендии, пособия на жилье и дотации на питание. Кредит на учебу студент получает в банке, при этом поручителем выступает государство. Постепенное погашение кредита начинается после окончания учебы и устройства на работу. Стипендии, жилищные пособия и дотации на питание оплачиваются государством. Система дотированного питания была введена в конце 1970-х годов – после того, как 79-летний президент Урхо Кекконен узнал, что у половины студентов вузов состояние здоровья хуже, чем у него самого [1].

В июне 2009 г. в России была представлена книга Илкки Тайпале «100 социальных инноваций Финляндии». Одна из глав посвящена студенческим квартирам. В ней говорится, что во всех городах Финляндии, где есть

университет, действует фонд или компания, задачей которых является строить, ремонтировать, а также содержать в порядке студенческие квартиры. В 2006 г. в Финляндии было 40 тыс. студенческих квартир, в которых проживало 60 тыс. студентов. Большая часть ассоциаций, занимающихся студенческими квартирами, была основана в 1960–70е гг., когда государство начало финансировать строительство студенческих квартир (государственный кредит). Студенческие организации основали похожие ассоциации, которые действовали подобно фондам, города основали ассоциации, которые являлись акционерными обществами. Независимо от формы деятельности в правление ассоциаций входили как представители студентов, жильцов, так и городов. В каждом городе была основана одна ассоциация студенческих квартир. Эта организация занимается строительством нового и поддержанием в хорошем состоянии старых студенческих квартир, в компетенцию самих учебных заведений эти задачи не входят [4],[12].

Это пример, где вместе проявляются эгалитарность и инновационность.

Рассмотрим, насколько востребована профессия менеджера. Об этом говорят рейтинги популярности направлений профессиональной подготовки [11, с. 87]. По числу выпускников (ISCED 5–6) основные направления обучения распределились следующим образом (Табл. 1).

Как видим, менеджеры, экономисты и юристы – популярные профессии, они востребованы почти четвертью обучающейся в вузах молодежи.

Изучение опыта финляндских вузов, специализирующихся в практико-ориентированной подготовке своих выпускников, показало, что особое место в такой модернизации занимает изменение контекста взаимодействия обучаемого и обучающего. Приоритетную роль играет интерактивность студента, а не студенческого контингента. Креативность, самостоятельность, высокий личный мотивационный ресурс – таковы исходные индикаторы учебного процесса в кредитно-модульной системе [13].

*Таблица 1 – Рейтинг популярности направлений профессиональной подготовки*

| Направления подготовки                                    | Удельный вес выпускников, % |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Общественные науки, экономика, управление и юриспруденция | 23,9                        |
| Технические специальности, строительство и архитектура    | 20,6                        |
| Здравоохранение                                           | 19,8                        |

|                                              |      |
|----------------------------------------------|------|
| Гуманитарные науки и искусство               | 14,1 |
| Естественные науки, математика и информатика | 7,6  |
| Педагогические науки и образование           | 6,4  |
| Сфера услуг                                  | 5,6  |
| Сельское хозяйство и ветеринария             | 2    |

Финский менеджмент имеет свой определенный стиль. В бизнесе финны осторожны, но при этом являются одними из самых быстрых инноваторов. Они очень озабочены качеством, заинтересованы в достижении долгосрочных, а не только краткосрочных целей для обеспечения успешного кросс-культурного менеджмента важно помнить, что нужно относиться к каждому человеку с одинаковым уважением и почтением. Одна из ценностей финских компаний – это ощущение, что все люди в организации должны играть важную роль и их ценят за их вклад. Для менеджеров довольно обычно ожидать, что люди станут работать допоздна и даже отказываться от выходных в целях соблюдения целевых сроков. При этом сотрудники ожидают, чтобы с ними консультировались на решения, затрагивающие их интересы и благо организации. Они с готовностью работают в команде. [19].

Среди актуальных управленческих навыков, которые требуются будущим менеджерам – сторителлинг. Он нужен, чтобы современный менеджер мог вдохновлять подчиненных, выразить их ценности, их мировоззрение через рассказывание историй. Менеджеры могут также поддерживать таким образом демократический стиль, который важен в качестве средства укрепления доверия к нему в различных ситуациях [17].

Повествование может быть отчасти планируемым, отчасти спонтанным и интуитивным. Невозможно контролировать на 100 % потенциальное значение любого рассказа, подчиненные также являются действующими лицами в этом процессе. Менеджеры могут их использовать в некоторых случаях, чтобы поддержать коммуникацию, заполнить пробелы, иногда их значение может возникнуть лишь значительно позже. Если менеджеры используют рассказы интуитивно и спонтанно, им не обязательно видеть результат рассказа сразу, но тем не менее рассказы вдохновляют работать.

Эмпирические данные, полученные финскими преподавателями менеджмента и бизнеса, свидетельствуют о том, что рассказы могут быть эффективным средством установления доверия между руководителями и их подчиненными. Они поддерживают доверие косвенно, когда менеджер использует истории, чтобы вдохновлять, мотивировать и вдохновлять последователей или учит избегать ошибок. При этом надо осознавать и

ограниченность повествования применительно к руководителям. Есть определенные риски, в том числе неправильного толкования и незапланированных результатов [17].

Финские менеджеры разработали концепцию управления по результатам (Perfomance management) – это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели, определенные и согласованные всеми членами организации [8]. Управление знаниями – другая популярнейшая концепция, взятая на вооружение финскими компаниями, чтобы пережить кризисные времена и развиваться, а также Финским парламентом [13].

В начале 2000-х гг. были разработаны Информационная программа Парламента и Проект по управлению знаниями в Парламенте. Одна из основных целей разработки и реализации концепции управления знаниями состояла в повышении эффективности работы Парламента.

Предтечей программ по управлению знаниями в Финляндии явился доклад Правительства в 1998 г. о перспективах развития, в котором говорилось, что компетенции граждан, их навыки и знания – единственная основа для достижения успеха в Финляндии, также были сформулированы три основных направления государственной политики:

1. стремительное увеличение финансирования научных исследований и разработок начиная с 2000 г., в то же время поиск путей возврата средств от вложенных инвестиций;

2. завершение перехода к информационному обществу наряду с закреплением за Финляндией статуса «Лаборатории информационного общества» Европейского союза;

3. введение в обиход системы непрерывного обучения в течение всей жизни, поощрений за повышение квалификации и социальной мобильности в течение жизненного цикла конкретного гражданина. Бизнес-сообществу особое внимание уделить качеству, образованию, навыкам управленческого персонала и личностному развитию сотрудников.

Указанные направления стали импульсом нового стиля в управлении.

Вот еще один своеобразный пример социальной инновации.

По словам доктора Эркки Ормала, вице-президента и директора информационного направления «Нокиа», идея управления знаниями проникла во все подразделения компании на всех уровнях:

1. тайм-менеджмент, скорость и гибкость,
2. стратегическое партнерство и коллективная работа (взаимодействие посредством информационно-коммуникационных технологий),
3. непрерывное улучшение и инновации,

4. новые принципы управления и организации деятельности,
5. подвижные границы нормальной деятельности компании.

Более того, в научные исследования и разработки вовлечены 38% сотрудников компании, что является конкурентным преимуществом не только компании, но и страны в целом.

Подобный подход позволил выстоять компании даже не в самые благоприятные времена, когда, уступая в конкурентной борьбе на рынке смартфонов таким гигантам, как Apple и Samsung, пришлось продавать часть бизнеса компании Microsoft. После выхода на рынок компании с поистине прорывными технологиями в «Нокиа» были вынуждены сокращать штат. Тогда была создана программа **Nokia Bridge** в 2011 г. для помощи сотрудникам, попадающим под сокращение. В 17 офисах по всему миру (включая два на территории Финляндии) «Нокиа» дала возможность своим работникам пройти обучение и осуществляла поддержку в поиске новой работы как внутри компании, так и за ее пределами, а также обеспечивала непрерывное образование и переподготовку, в том числе помогая участникам начать свой собственный бизнес. По оценке финской телерадиокомпании, программа была относительно успешной, так как около 70% участников нашли новую работу в 2012 г. [13]. В рамках программы «Нокиа» щедро финансировала участников, желающих начать собственное дело. Каждый запуск мог получить до 25 000 евро, оговаривая то, что количество бывших сотрудников «Нокиа» в проекте должно быть не больше четырех. В 2012 г. около 250 (!) компаний получили финансирование через программу. Примерно половина новых стартапов были в области ИКТ и мобильных приложений. Безусловно, осуществление этого стало возможным благодаря поддержке со стороны государства, своевременно оказавшего поддержку при реструктуризации корпорации, что позволило создать новые рабочие места и сохранить квалификацию сотрудников, их знания, а значит, знания на уровне всей страны. Являясь в своё время флагманом на финском рынке ИТ-услуг, «Нокиа» дала толчок развитию отрасли в целом. Наиболее известные и успешные финские компании – Rovio (Angry Birds) и Supercell (игровая индустрия) [13].

Изучение реформ текущего десятилетия раскрывает такую особенность, как постепенность их проведения и осторожность. При этом Финляндия последовательно внедряет принципы Болонской системы, с ее плюсами и минусами. Общий подход при обучении студентов разных специальностей – большая степень самостоятельности студентов в выборе предметов для изучения, как и широкое международное сотрудничество. К

традиционным видам мобильности добавляется электронная мобильность, ознакомительные и групповые визиты. Вузы также обязаны сделать практику признания и аккредитации предшествующего обучения и компетенций однозначной и согласованной для финских и нефинских студентов. Формирование международной компетентности студентов обеспечивается как продуктивными периодами пребывания за границей, так и высококачественными курсами, включающими международные элементы, в Финляндии. Формирование международной компетентности систематически принимается во внимание при планировании обучения на всех уровнях. Планируемые количественные показатели заключаются в том, что 6 и 8 % студентов университета и политехнических вузов соответственно будут принимать участие в обменах к 2015 году [5].

В результате слияния сформированы новые вузы-гиганты, призванные стать флагманами национального образования. Одна из новых вузовских структур – Университет Аалто в Хельсинки, возникший в результате объединения Хельсинкской высшей школы экономики, Хельсинкского университета прикладного искусства и дизайна и Хельсинкского технологического университета. В новом инновационном университете учится около 20 тыс. студентов. Главная идея университета – междисциплинарный и многоотраслевой подход к обучению и исследованиям, при котором представители разных специальностей работают вместе в «мастерских». Финские компании рассчитывают на то, что выпускники Университета Аалто будут обладать компетенциями нового типа, ведь там будущие инженеры и магистры искусств учатся под одной крышей. Новый университет назван именем знаменитого финского архитектора XX века Алвара Аалто, который в своей работе объединил дизайн и промышленное производство [1].

В результате анализа особенностей системы высшего образования Финляндии следует отметить, что она во многом отвечает современным мировым тенденциям, благодаря чему является успешным примером реализации моделей управления в обеспечении качества образовательного процесса.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Анттонен М. **Финское чудо.** В его основе лежит инновационное образование // Новая газета № 24, 09 марта 2011 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.novayagazeta.ru/data/2011/024/03.html>
2. Деркач О., Быков В. Финские инновации дарят радость / Это Финляндия. Декабрь 2012 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://finland.fi/public/default.aspx?contentid=264449&contentlan=15&culture=ru-RU>
3. Добрускин М.Е. Роль гуманитарного образования в подготовке инженеров // Социологические исследования (СОЦИС) : Ежемесячный научный и общественно-политический журнал. – 09/2001 . – № 9. – с. 95–99.
4. Емельяненко А. Новации для человека. Чему и как учились друг у друга Россия и Финляндия // Российская газета. 24.06.2009 <http://www.rg.ru/printable/2009/06/24/finland-site.html>
5. Кархунен П., Олимпиева И. Социальные «портреты» технологических предпринимателей на фоне инновационной экосистемы региона. Случай Финляндии. – Центр исследований науки и техники ЕУСПб, 2012. [http://www.rusnano.com/upload/images/infrastructure/Otchet\\_EUSPb\\_Finland.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/infrastructure/Otchet_EUSPb_Finland.pdf)
6. Лиукко А. Инновации в университете Лаппеенранты / Это Финляндия. февраль 2013 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://finland.fi/Public/default.aspx?contentid=269985&nodeid=41807&culture=ru-RU>
7. Нефедов В.А. Среда воспитания // Зеленый город. 9 ноября 2012 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://green-city.su/gorizont-3/>
8. Основные особенности системы высшего образования Финляндии / А.А.Семченко, С.А.Булгаков, Й.Калло // Совет ректоров. № 3–2012. С. 16–26.
9. Северная Европа. Регион нового развития / Под ред.Ю.С.Дерябина, Н.М.Антюшиной. Институт Европы РАН. Москва, 2008] Режим доступа: <http://mexalib.com/view/133374>
10. Система образования Финляндии // Отдел международных связей ЕС – Украина. Группа фандрайзинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ec.kharkiv.edu/finland.html>
11. Системы образования зарубежных стран Балтийского региона в контексте инновационного развития экономики: монография / под

- ред. И.Н. Симаевой. – Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2013. – 175 с.
12. Тайпале И. Студенческие квартиры / Сто социальных инноваций Финляндии // <http://finrussreports.livejournal.com/8980.html>
  13. Уткина В.В. «Экономика знаний» Финляндии: есть чему поучиться // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 390. С. 171–178 <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-znaniy-finlyandii-est-chemu-pouchitsya>
  14. Уивер Ф. Финские университеты среди лучших в мире / Это Финляндия. февраль 2015 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://finland.fi/Public/default.aspx?contentid=321304&nodeid=41807&culture=ru-RU>
  15. Финский природный центр Халтия <http://www.haltia.com/page-1267/page-1269/>
  16. Форум для коллекционеров антиквариата [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.antique-salon.ru/forum/index.php?showtopic=50368>
  17. Auvinen T., Aaltio I., Blomqvist K. Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives // Leadership & Organization Development Journal. – Vol. 34 No. 6, 2013, pp. 496–514.
  18. Education at a Glance 2014. Highlights / OECD – ISSN 2076-264X (online) [Электронный ресурс].URL:[http://digm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_09/26015946\\_eag\\_highlights.pdf](http://digm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_09/26015946_eag_highlights.pdf)
  19. Intercultural Management – Finland [Электронный ресурс].URL: <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/finland.html>
  20. Gardenia <http://www.gardenia-helsinki.fi/en/for-children>

## О КРИЗИСЕ МЕНЕДЖМЕНТА И ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ

*Маршев В.И.*

*Вполне возможно,  
что за пределами восприятия наших чувств  
скрываются миры, о которых мы и не подозреваем*  
Альберт Эйнштейн

1. Для минимизации разночтений я приведу несколько авторских определений, которыми буду пользоваться в этой статье.

*Организация* (в статике, как объект) – это совокупность двух и более «лиц»<sup>55</sup>, обладающих двумя атрибутами: общей целью<sup>56</sup> и формализованными структурированными отношениями<sup>57</sup>.

*Управление* (англ. – менеджмент) – это осознанное целенаправленное системное воздействие субъекта управления на объект управления (в т.ч. на организацию).

*Наука (теория) управления организацией* – это наука, которая изучает управленческую деятельность и/или отношения, возникающие между участниками управленческой деятельности, выявляя и объясняя закономерности этой деятельности и/или отношений

*Предмет науки управления* – это либо управленческая деятельность, либо управленческие отношения, возникающие в результате осуществления управленческой деятельности, либо и то, и другое (одновременно).

*Система управления организацией* – это совокупность множества специальных элементов и процессы их взаимодействия и развития<sup>58</sup>

2. Что меня побудило обратиться к теме сравнительного анализа «национального» в моделях менеджмента и подготовки менеджеров уже не в первый раз? Что «сегодня» в окружающем нас социально-экономическом

---

<sup>55</sup> в теоретико-игровом смысле, т.е. «лицо» будет пониматься как индивидуум и/или как группа индивидуумов. Примеров организаций известно множество – семья, семейная фирма из двух персон, многотысячные компании, государственные учреждения, религиозные и общественные организации, транснациональные холдинги, международных альянсы, пакты и союзы, государства мира.

<sup>56</sup> или организационной целью.

<sup>57</sup> Примеры формализации отношений – от рукопожатия и клятвы (в т.ч. «бей пять») и записей в ЗАГСе до признания Конституции страны, регистрации Устава организации и подписания долгосрочных контрактов между Заказчиком и Исполнителем работ.

<sup>58</sup> Элементы – кадры управления, цели управления, функции управления, методы управления, организационные структуры управления и др.

мире происходит опять что-то не так, как хотелось, что всякий раз актуализирует обращение к сравнению национальных моделей управления социальными объектами и/или национальных моделей подготовки менеджеров? Причем тут менеджмент?

3. В чем и как искать ответы на подобные вопросы? На одной из наших конференций я уже приводил методологический ответ Аристотеля на любые подобного рода актуальные вопросы: «Так как...знаем мы...каждую вещь только тогда, когда понимаем «почему [она]» (а это значит понять *первую причину* (выделено мною – МВ)), то ясно, что нам надлежит сделать это и относительно ...всякого изменения, чтобы, зная их начала, мы могли попытаться свести к ним каждую последующую вещь»<sup>59</sup>.

4. И также не один раз я приводил свой ответ на наши перманентно актуальные вопросы, формулируя *первопричину* множества неудач (на фоне отдельных успехов) в управлении социальными объектами. Он по-прежнему один и тот же. Я утверждаю, что **первопричина неудач – это кризис менеджмента**, проявляющийся в действиях управленцев/менеджеров, точнее в исполнении ими ролей менеджеров в многотысячелетнем спектакле под названием «Управление организациями»!

5. Что делать, согласившись с этим утверждением? То же самое, что и всегда. Во-первых, продолжать изучать опыт прошлого в подготовке кадров управления организациями в разных странах, во-вторых, анализировать состояние этого «института» в настоящем, разрабатывать сценарии развития событий в будущем и готовить менеджеров к предстоящим часто непредсказуемым изменениям. Эти параллельно-последовательные действия я обобщил в одном утверждении: «*Новое – это новая комбинация старого в новых условиях*». Звучит достаточно просто, но не у всех и не всегда это получается. Обратимся к примерам, но начнем с вопросов.

6. Почему создаются социальные организации? Что влечет людей их создавать? Почему люди «организуются», «социализируются»? Одно из первых объяснений прозвучало из уст Платона: «Каждый человек привлекает то одного, то другого для удовлетворения той или иной потребности. Испытывая нужду во многом, многие люди собираются воедино, чтобы обитать сообща и оказывать друг другу помощь: такое совместное поселение и получает у нас название государства». Примерно о том же говорил и ученик Платона Аристотель, утверждая, что «человек – общественное [существо], и

---

<sup>59</sup> Аристотель. Соч.: В 4 т. М., 1981, Т. 3. С.87.

жизнь сообща прирождена ему»<sup>60</sup>, точнее, «животное государственное» или «полисное»<sup>61</sup>, однако «от природы человек склонен образовывать, скорее, пары, а не государства»<sup>62</sup>.

Существуют, по крайней мере, две объективные причины, которые вынуждают человека социализироваться, создавать семьи, объединяться в группы, создавать союзы с себе подобными. Во-первых, природные потребности, которые необходимо удовлетворять для воспроизводства, и в этом биологическое начало человека. Во-вторых, «врожденное неравенство способностей» людей, побуждающее каждого человека искать соответствующего партнера с целью обеспечения своей жизнедеятельности. Обе причины порождают различия в местоположении людей в обществе, в исполняемых ими функциях и социальных ролях. Иными словами, возникновение организаций обусловлено тем, что любой человек в одиночку не может выполнить большинство действий, необходимых для продолжения его жизни (сиречь – «удовлетворения природных потребностей и решения проблем»), и потому он вынужден искать себе подобных, создавать организацию или вступать в существующую организацию. Потому организации были, есть и впредь будут создаваться.

В итоге за тысячелетия существования человечества большинство видов человеческой деятельности приобрело форму *коллективных* усилий. Специфика нынешнего времени в том, что возникают *большие* и *сложные* организации, всё новые и новые организации, которые осуществляют многие виды деятельности и доминируют в социальном мире. *Мы создаём* эти человеческие формирования для того, чтобы они могли *создавать для нас* то, в чем у нас *есть потребность* (напр., потребительские товары), или то, что решает наши *проблемы* (напр., средства передвижения). Мы учимся и/или трудимся в организациях, чтобы зарабатывать средства для приобретения этих товаров и услуг. Иными словами, мы давно уже являемся «пленниками» множества организаций, и потому неизбежно задаёмся вопросами их выживания и благополучного существования.

Мир организаций коварен, ибо организации создаются людьми, вовлекают людей и часто становятся местом завершения их карьеры и даже жизни. Парадоксальность процесса социализации заключается в том, что участникам этого процесса известны его негативные стороны. Ведь до сих пор организации всё еще (и довольно часто) разочаровывают их создателей, клиентов и

---

<sup>60</sup> Аристотель. Никомахова этика. Соч.: В 4-х тт. М.: Мысль, 1983, т. 4., с. 259.

<sup>61</sup> как пишет в примечаниях редактор трудов Аристотеля (Там же, с. 696).

<sup>62</sup> Там же, с. 238.

окружающий мир. Ежедневно как появляются, так и исчезают (часто умышленно), банкротятся и ликвидируются тысячи организаций, а другие – теряют доверие потребителей, отзывая (а чаще – нет) недоброкачественную продукцию (медикаменты, автомобили, продукты питания и т.д.), отказываются выполнять взятые на себя обязательства. Только за последние несколько лет «ушли из жизни» крупнейшие финансовые корпорации, банки и страховые компании, в большинстве стран резко сократили свою деятельность недавно еще преуспевавшие производственные, строительные и торговые компании, уволены сотни тысяч сотрудников этих организаций.

7. В чем же дело? Почему люди, создающие организации, сами же доводят их до банкротства и ликвидации? Почему «великие» менеджеры двигают организации «от хорошего к великому» (название одноименной монографии Джими Коллинза), преподносят их, как «созданные навечно» (название одноименной монографии Д. Коллинза и Джерри Порраса), а затем начинают совершать глупости, доводят их до краха, целеустремленно осуществляя «созидательное разрушение»<sup>63</sup> (название одноименной монографии Ричарда Фостера и Сары Каплан)? Неужели дело только в руководителях этих фирм, которые в период обострения ситуаций с их фирмами почему-то ведут себя по известному фатальному правилу: «Когда они не знают, что делать, они еще усерднее делают то, что знают», не пытаюсь измениться? Если это правило верно, то, похоже, мы имеем дело с *управленческим мазохизмом*. Приведем несколько историй (или кейсов) этой болезни, некоторые из которых я уже приводил в докладах предыдущих конференций.

а). В 1990-х годах Cisco имела одну из самых продвинутых систем прогнозирования и демонстрировала великолепные результаты продаж в период повышенного спроса на свою продукцию. Но как только спрос стал снижаться, то руководству трудно было поверить, что надвигается беда. Клиенты начали объявлять о банкротстве, поставщики предупреждали о падении спроса. А СЕО компании г-н Д.Чэмберс продолжал прогнозировать 50%-ный рост, утверждая в конце 2000 года: «Я настроен как никогда оптимистично относительно нашей отрасли в целом и Cisco в частности». Он пребывал в иллюзиях вплоть до апреля 2001 года, когда резко упавшие продажи вынудили Cisco записать 2,5 млрд. долл. в неликвидные запасы и временно уволить 8500 служащих.

---

<sup>63</sup> В чем многие аналитики, вслед за Йозефом Шумпетером, видят прогрессивное осужение рынка как следствие исчезновения компаний, ведущих «экономически бесполезную жизнь».

б). Декабрь того же 2001 года – нашумевшая история с крахом Enron и одновременно самоуверенным поведением СЕО Дж.К. Скиллинга, которого коллеги называли «фанатиком максимального контроля» и которого эта ситуация застала врасплох. Правда, за три месяца до краха он вышел в отставку по «личным причинам», тем не менее, характерна его оценка ситуации краха: «Я понятие не имел, что компания находится не в превосходном, а в каком-то другом состоянии».

в). Российская аптечная сеть «36,6», которая с 2004 года ежегодно увеличивала свои активы в несколько раз, приобретая аптеки по всей России и не задумываясь о проведении каких-либо управленческих изменений или кадровых перестановок в новых аптеках. А уже осенью 2008 года, осознав ситуацию кризиса – падают продажи, долги растут, банки отказывают в кредитах, – сеть начала с трудом продавать свои ликвидные активы.

г). В течение первых 10 лет 21 века стали ощущать признаки банкротства и даже банкротиться крупные города, в своё время считавшиеся центрами промышленного развития (как напр., родина автопрома Детройт в США<sup>64</sup>), регионы (напр., штаты в США) и целые страны (напр., в Европе – Португалия, Испания, Кипр, Греция).

д). Крупнейшие инвестиционные банки и страховые компании в странах мира, годами выдававшие кредиты в условиях неустойчивой хедж-системы, стали банкротиться и ликвидироваться в течение 2008-2013 гг. якобы по причинам ипотечного, а затем, финансового и экономического кризисов, с параллельно возникавшими экологическими, демографическими, геополитическими и другого рода кризисами в разных точках и странах мира и соответствующими банкротствами и увольнениями иногда нескольких тысяч своих сотрудников.

е). По данным Росстата, доля убыточных организаций (из почти 53 тысяч организаций) в январе-апреле 2015 года составила 32,8%, т.е. каждая третья компания в нашей стране работала себе в убыток<sup>65</sup>. Соответственно, доля прибыльных организаций составила только 67,2%.

Как следствие объективного «созидательного разрушения» во всех странах мира, согласно прогнозам аналитиков состав списка S&P-500 луч-

---

<sup>64</sup> См. видео <http://rtvi.com/video/640?setregion=2>

<sup>65</sup> Справедливости ради отметим, что динамика положительная, поскольку доля убыточных организаций в январе-апреле снизилась на 2,6 процентных пункта по сравнению с аналогичным периодом 2014 года. На такую статистическую динамику повлияли антироссийские санкции, скачок цен и инфляция, государственное фондирование предприятий и общее замедление отечественной экономики.

ших компаний мира к 2020 году обновится на три четверти по сравнению с составом 2000 года<sup>66</sup>.

8. Возникают вопросы. Неужели в каждом из приведенных кейсов надо было годами пассивно ждать проявления неэффективного управления компанией, организацией, регионом, страной и/или сигналов о надвигающихся кризисах? Неужели нельзя было их предвидеть или, по крайней мере, подготовить в организациях сценарии возможного развития событий и достаточно **потенциалов** – человеческих, финансовых, информационных, интеллектуальных и иных, чтобы справиться и постоянно справляться с проявлениями кризисов? И что для этого надо было сделать людям, объединенным в миллионы организаций, менеджерам и сотрудникам этих организаций и, в конце концов, самим организациям?

Ведь наряду с разорившимися компаниями, в том числе бывшими лидерами, а затем получившими скандальное поражение, как фирма Enron, известно и множество случаев благополучного долгожительства организаций, как среди государственных, общественных, так и среди частных и/или семейных компаний. Среди государственных<sup>67</sup> – это Швейцария, Сингапур, Дания, Финляндия, среди общественных – это религиозные организации, а среди частных назовём хотя бы двух долгожителей – японскую семейную компанию Kongo Gumi, созданную в 578 году (!) и специализировавшуюся (до своего поглощения в 2006 году) в строительстве храмов, и многоотраслевой холдинг General Electric (GE), до сих входящий в пятерку лучших компаний мира, а по рейтингу Forbes 2014 года (оцениваемых по 4-м показателям: выручка, прибыль, размер активов и рыночная капитализация) среди 2000 крупнейших публичных компаний мира GE оказалась на 3-м месте

9. Я еще раз утверждаю, что «виной» как неэффективного, а главное – нерезультативного, так и эффективного поведения организаций являются **лица, принимающие решения о поведении людей в окружающем их мире**, иными словами, **менеджеры макро-уровня и менеджеры конкретных организаций**. Более того, изучая историю менеджмента и наблюдая протекающие в настоящее время процессы банкротств и национализации крупнейших промышленных компаний и финансовых институтов развитых стран, в которых сосредоточены лучшие аналитические умы финансового менеджмента, я смею утверждать следующее. За последние десятилетия в мире была выстроена определенная система финансов (как цех по производству финан-

---

<sup>66</sup> См. [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_S%26P\\_500\\_companies](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_S%26P_500_companies)

<sup>67</sup> точнее, государств, рассматриваемых, согласно нашему определению, как организации.

совых услуг с использованием новейших финансовых инструментов), но не была выстроена система управления финансовой системой! Если точнее, то выявилась некомпетентность и часто полнейшая безграмотность т. наз. **финансовых менеджеров** всех уровней, которые не смогли воспользоваться идеями и технологиями классического стратегического управления, стратегического риск-менеджмента, сценарного планирования, не сумели **предвидеть** последствия «слабых шумов» бизнес-среды и не подготовили альтернативные сценарии и соответствующие потенциалы для развития кадровой, финансовой и других систем в кризисных и/или непредсказуемых условиях.

Менеджеров других функционалов организации и отраслей экономики от такой резкой, с нашей стороны, критики спасает только то, что они выглядят жертвами эффекта «домино» в кризисной ситуации, например, когда один уволенный работник автомобилестроительного предприятия невольно становится причиной увольнения сотен сотрудников предприятий-поставщиков. Но и поставщики должны были иметь на всякий случай «рояль в кустах», предвидя последствия альтернативного развития бизнес-среды, вырабатывая соответствующие сценарии и стратегии, формируя потенциалы и грамотно выстраивая в своих организациях риск-менеджмент. А сегодня они увольняют десятками тысяч сотрудников, ссылаясь на финансовый кризис, санкции и даже антисанкции. Невольно на ум приходят мудрые слова Анри Файоля, который еще в начале 1900-х годов, говоря о подготовке менеджеров, призывал – «Необходимо ввести в преподавание «предвидение»», следуя правилу своего соотечественника «Gouverner c'est prévoir» (Наполеон).

10. Поговорим еще раз о профессиональной деятельности менеджеров, чтобы осознать и представить себе масштабы этой уникальной деятельности и соответствующую подготовку её исполнителей – менеджеров.

*Организация в динамике* – это **целенаправленное взаимодействие индивидуумов** и/или **исполнение индивидуумами своих ролей** в соответствии с согласованными правилами (прописанными в оргструктуре).

Организация в динамике – это «жизнь организации», проявляющаяся в последовательно-параллельном осуществлении *ключевых ролей*:

- Оценка возможностей внешней среды и потенциалов организации (точка А).
- Трансформация возможностей в ресурсы организации.
- Преобразование ресурсов в товар/услугу/продукт (результаты).
- Обмен результатами с другими организациями или индивидуумами.

Эти действия требуют осуществления управления организацией, т.е. целенаправленного системного воздействия на членов организации, что позволяет достичь поставленных целей и/или добиваться результатов (точка В) и, в конечном счете, **воспроизводства организации**, иными словами, продолжения жизни организации. Возможны ли ошибки в действиях менеджеров по управлению организацией? Конечно, но их минимизация также возможна. Необходимо относиться к управлению не только (и не столько) как к общечеловеческой деятельности, но как к системной, комплексной и архисложной, архи-важной *профессиональной деятельности*. Она требует от менеджера, как представителя этой профессии, не столько узкой специализации в области финансов, маркетинга, производства, учета и других функционалов организации, сколько высокого уровня компетентности в области **управления финансами, управления маркетингом, управления учетом, управления производством, управления людьми и в целом – управления организацией**. У нас появились «менеджеры» чем угодно – продажами, рекламой, брендом, PR-ом, поставками и т.п., в подчинении которых нет ни одного работника (?!). Иными словами, понятие «менеджер» сохраняется, а смысл – вырождается, о чем и говорит упомянутый Генри Минцберг в трактате «Managers Not MBA's», с которым я абсолютно согласен. Возможно, мои оценки и утверждения об уникальности менеджмента и его исполнителей – менеджеров выглядят излишне эмоциональными и высокопарными, но даже беглое сравнение с другими профессиями выделяет его по значимости, сложности, оригинальности, востребованности. Надо осознавать, что менеджмент – это уникальная профессия, которая предопределяет судьбы людей, что она помогает людям находить себя в движении каждого индивидуума и всех вместе к своим индивидуальным и к общей целевой точке В, соответственно. Только менеджеры исполняют свои роли без «нот» и несут *ответственность* за принимаемые управленческие решения относительно людей, с которыми у них «управленческие отношения», и это еще раз подтверждает уникальность этой профессии.

11. Проводя занятия по Менеджменту, я часто ставлю и молодым, и взрослым студентам одну и ту же задачу: «Вставьте отсутствующее слово в следующей фразе: «Нет....., нет Управления». После ряда попыток, мы приходим к правильному (по моему мнению) ответу поставленной задачи – это **ВЫБОР!**

И утверждение, точнее своего рода сущность управления звучит так: «Нет Выбора, нет Управления!». Действительно, Менеджмент (как процесс изменений) и Менеджер (как субъект этого процесса) проявляется тогда и только

тогда, когда Человек или Человечество сталкивается с потребностью решить задачу выбора из множества вариантов возможных действий, и менеджер способствует этому выбору и обеспечивает его реализацию. Возможно, такое утверждение приуменьшает значимость смысла определения «управления организацией», но напоминаем, что речь идет о «совокупности из двух и более лиц», в которой один, точнее менеджер, своими решениями (выбором из вариантов) предопределяет судьбу остальных!!!

12. Гипотезы о «национальном» в моделях подготовки менеджеров. По аналогии с высказанными нами гипотезами о «национальном в моделях управления»<sup>68</sup>, предпримем попытку сформулировать гипотезы вторичного характера, т.е. гипотезы о ««национальном» в моделях подготовки кадров управления, как производные первых моделей. Акцентирование нашего внимания на людей, как единственного элемента организации, в определенной мере оправдывает использование биологических аналогий в исследовании организаций, в частности, терминов «организация, как социальный организм», «жизненный цикл организации», «жизненной цикл команды», «жизненный цикл модели управления организацией», «жизненный цикл модели подготовки менеджеров» и т.п.

А важнейшие гипотезы, которые требуют серьезного обсуждения и доказательства, звучат так<sup>69</sup>:

- По аналогии с организацией, модель подготовки менеджеров является «социальным организмом»
- Наука управления признает «национальную модель подготовки менеджеров», как отдельный «социальный организм» и как естественную единицу научного исследования
- Наука управления не признаёт отдельные национальные модели подготовки менеджеров *неподвижными*, неизменными «типами». Она изучает *эволюцию* каждого отдельного организма, и, соответственно, эволюцию каждой модели подготовки менеджеров, и находит в нём черты, сходные с эволюцией других организмов и моделей подготовки менеджеров.
- Если сравнение процессов изменений нескольких национальных моделей подготовки менеджеров вскрывает общие черты, закономерно повторяющихся в их эволюции, то изучение условий внешней

---

<sup>68</sup> См. труды конференции ИУМ-2009 г.

<sup>69</sup> По аналогии с некоторыми «тезисами» П.Н. Милюкова, известного русского историка и политического деятеля XIX–XX вв. См. Милюков П.Н. Очерки по истории русской культуры (в 3-х т.). М., Прогресс, 1993–1994 гг.

среды, в которой происходит каждый данный процесс, объясняет также закономерно своеобразие изменения данной национальной модели.

13. Мне представляется, что высказанные гипотезы требуют проведения соответствующих специально организованных исследований, скорее всего нескольких коллективов учёных в силу множества факторов и причин, определяющих и объясняющих надстройку «национальная модель подготовки кадров управления» в любом социальном организме. К факторам и причинам (условиям и обстоятельствам) я отношу буквально всё, что способствует и будет способствовать формированию знаний о процессах возникновения, развития, борьбы и смены национальных моделей подготовки кадров управления.

Я не отрицаю *сходства* в становлении и развитии национальных моделей подготовки менеджеров, но, следуя П. Милюкову, хотел бы подчеркнуть их *своеобразие*, основываясь на первопричине этих процессов, т.е. на **месторазвитии** индивидуума – на природных и климатических условиях, характеристиках социумов, национальных стереотипов и общекультурного развития, на особых внешних условиях и соответствующих моделях управления организациями. П. Милюков писал о «национальном», как «месторазвитии» или стране, на территории которой множество этнических групп, наций, граждан различных религиозных исповеданий и пр. Если так, то как измерять «национальное»? Что означает «национальная модель одного хозяйства, включающая модель подготовки менеджеров, лучше другой»? Пользоваться ли для ответа рейтингами Standart&Poors? Или Всемирного экономического форума? Или относительно молодым международным рейтингом Happiness, в котором наряду с измеримыми показателями, типа «ВВП на душу населения», есть и такие непростые, как «чувство безопасности и уверенности в завтрашнем дне», «стабильность семей», «гарантии занятости», «уровень доверия в обществе», «великодушие», «щедрость»? И у тех, и у других рейтингов, порождающих требования к модели подготовки национальных менеджеров, найдутся как сторонники, так и противники, т.е. опять-таки справедливее оказывается мудрая китайская идеология Инь-Янь, выраженная словами русского поэта Апполона Майкова: «Чем ночь темней, тем звезды ярче».

14. Возможно, современная «Президентская программа подготовки управленческих кадров 2015–2016 гг.» – это квинтэссенция воплощения национальной идеи в подготовку будущих «управителей страны», аналогичная Поучениям царя Ахтоя (XXI в. до н.э.), наставлениям Шэнь Пу-хая (IV в. до

н.э.), Поучениям Владимира Мономаха (XII в.) и других правителей полисов, царств и государств. Но даже осознавая, что цель любого обучения – воспроизводство и устойчивое развитие человека, семьи, компании, нации, страны, до сих пор нет аргументированных ответов на ключевые вопросы: Чему учить? Кто этому будет и должен учить? Как выстраивать взаимодействие пары «Учитель–Ученик»? Как долго учить? Может быть, учить непрерывно или же в идеологии LLL? Отсутствие аргументированных ответов подтверждается вышеупомянутыми иллюстрациями фактических неэффективных результатов управления компаниями, регионами и государствами

15. Говоря о национальном в подготовке менеджеров, опять завершу актуальными словами П. Милюкова, о том, что «наиболее выдающейся чертой русского народного склада оказалась полная неопределенность и отсутствие резко выраженного собственного национального обличья. За границей нередко можно натолкнуться на косвенное подтверждение этого вывода. В наших соотечественниках часто узнают русских только потому, что не могут заметить в них никаких резких национальных особенностей, которые бы отличали француза, англичанина, немца и вообще представителя какой-либо культурной нации Европы. Если угодно, в этом наблюдении заключается не только отрицательная, но и некоторая положительная характеристика. Народ, на который культура не наложила еще резкого отпечатка, народ со всевозможными и богатыми задатками, но в элементарном, зародышевом виде, и с преобладанием притом первобытных добродетелей и пороков – это, очевидно, тот самый народ, в общественном строе которого нами обнаружено много незаконченного и элементарного. При желании можно усмотреть в этом обещание на будущее. Но это уже предмет веры, а не точного знания».<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Милюков П.Н. Там же, т.2., ч.1, сс.14-15

## ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

*Михайлова О.Б.*

**Аннотация.** В статье представлена система социально-психологического обеспечения направления развития инновационности персонала в практике современного менеджмента. Рассматривается связь инновационной деятельности и активности личности. В содержании статьи представлен анализ феномена активности в психологии, на основании которого сформулировано предположение, что инновационный потенциал личности детерминирован разными видами активности. Автор выделил несколько ключевых направлений и подробно представил формы и методы реализации предлагаемых направлений в рамках корпоративной культуры и корпоративного обучения сотрудников.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал личности, инновационность, система развития инновационности, корпоративное обучение.

## TECHNOLOGIES OF INNOVATIVENESS DEVELOPMENT IN MODERN MANAGEMENT PERSONNEL

*Mikhailova O.B.*

**Abstract:** The article provides a system of social and psychological innovativeness development in the practice of modern management personnel. The relation between the innovation activity and the activity of a personality is also discussed in the article. It further provides an analysis of the phenomenon of activity in differential psychology, on the basis of which an assumption is made that innovative potential in a personality is determined by different types of activity. The author evolves several basic ways of innovativeness development and thoroughly describes the forms and methods concerning the given technology realization within a corporate culture and corporate personnel training.

**Key words:** innovation potential of a personality, innovativeness, system of innovativeness development, corporate training.

Моделирование и управление внедрением инноваций в нестабильной социально-экономической среде являются актуальными и сложными задачами практики современного менеджмента. В настоящее время теория и практика управления рассматривает исследования инновационного потенциала, как правило, ограничиваясь уровнем организации, а инновационный потенциал человеческого капитала не рассматривается как самостоятельный элемент

внутрикорпоративных институтов. В то же время основной движущей силой развития любой компании является персонал, его знания и инновационная активность.

**Потенциал организации** рассматривается как ресурсы всех видов, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия [1]. Изменения, связанные с совершенствованием технико-технологического уровня производства, освоением производства принципиально новой продукции, изменением направления бизнеса основаны прежде всего на определении инновационной составляющей имеющегося потенциала.

**Научно-технический потенциал** характеризует способность организации к производству новых знаний и технических решений (изобретений, промышленных образцов, ноу-хау). **Инновационный потенциал организации** рассматривается как степень готовности предприятия к реализации новшества (инновационного проекта), как созданного своими силами в подразделениях НИОКР, так и приобретенного в виде патентов, лицензий на изобретения и ноу-хау и т. д.) [1].

Обобщая основные условия поддержания инновационного климата в организации можно определить основные направления технологии управления инновационной деятельностью в организации:

- 1) **Цели.** Чётко сформулированные стремления в развитии.
- 2) **Содержание.** Предложение конкретного нового продукта или услуги;
- 3) **Методы.** Выбор эффективных методов внедрения и управления инновационным процессом [5].

Формирование инновационной культуры в организации становится важной составляющей в деятельности менеджеров, позволяющей осуществить быстрый переход от одного инновационного события к другому и преодолеть технологический разрыв с минимальными потерями.

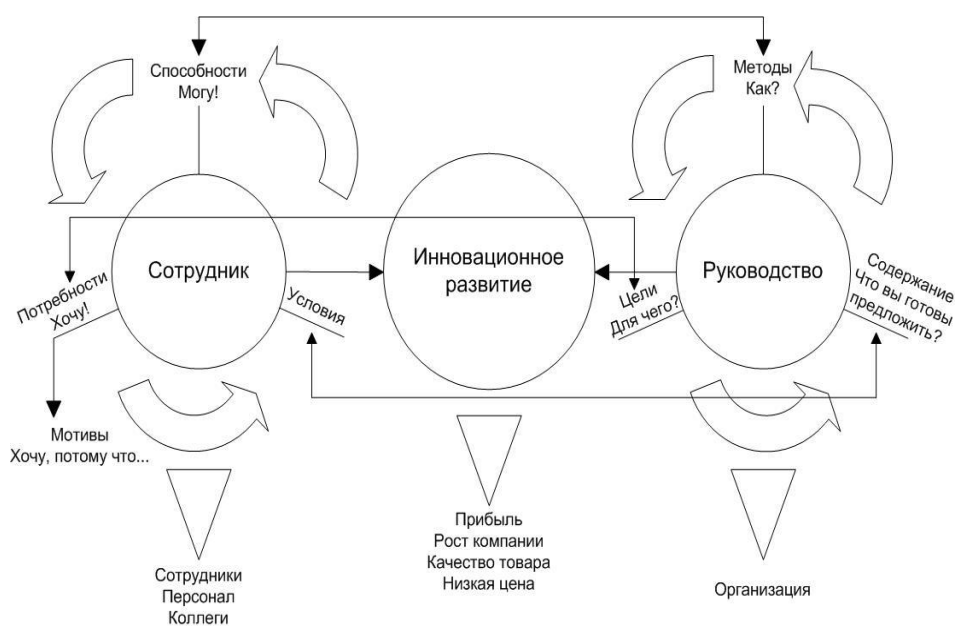
В современной практике управления человеческим капиталом в поликультурном обществе сформировалось несколько актуальных направлений, способствующих эффективному развитию социально-психологических основ инновационного поведения. Одно их перспективных направлений – это создание условий для развития инновационной деятельности, которое предполагает рассмотрение группы вопросов, включая выявление социально-психологических, ценностно-мотивационных, нравственно-ответственных и созидательно-деятельностных факторов, детерминирующих потребность в изобретении нового и, следовательно, развитии новых личностных особенностей у человека.

Любой характер деятельности, в том числе, направленной на создание, внедрение и распространение предопределяются ценностями и мотивами. Ценностно-мотивационное отношение к деятельности направлено как внутренними ресурсами активности, так и наличием внешних предпосылок, основанных на общественно-сложившихся ценностях, побуждающих к проявлению активности в социальной среде.

Согласно системно-диспозиционному подходу инновационный потенциал личности можно рассматривать как оптимальное сочетание личностных форм активности, необходимых для практической реализации инновационной деятельности [5].

Инновационность можно определить, как интегративную способность личности понимать, принимать, социально оценивать, распространять, внедрять и использовать новшества.

Управление инновационными процессами в организации может быть представлена в виде совокупности взаимосвязанных форм и методов управления как инновационной деятельностью организации, так и инновационным потенциалом личности. Где потребности, ценности и мотивы работников совпадают с выбранными ценностями и стратегическими целями развития организации, содержание производственной деятельности организации является условием и создаёт возможности для деятельностного развития персонала, а выбранные методы руководства топ-менеджмента развивают профессиональные способности работников (см. рис. 1) [5].



**Рис. 1. Технология взаимодействия организации и персонала в процессе инновационного развития**

**Система социально-психологического обеспечения развития инновационности персонала в организации состоит из нескольких основных направлений:**

- Создание социально-направленной мотивационной среды организации.
- Моделирование корпоративной культуры как ценностного пространства для поддержания инновационного климата и организационного лидерства.
- Устранение психологических барьеров при осуществлении нововведений.
- Формирование и развитие корпоративной идентичности персонала.
- Внедрение непрерывного корпоративного обучения персонала.

Остановимся на организационных основах реализации каждого из вышеперечисленных направлений подробнее.

**1) Создание социально-направленной мотивационной среды организации.** Мотивационная среда организации рассматривается как совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании и эффективности профессиональной деятельности. Мотивационная среда обеспечивает положительную оценку сотрудниками результатов своей деятельности [6].

Мотивационная среда присутствует в компании если осуществляются следующие условия: 1) конкретно определены ожидаемые от сотрудников результаты; 2) разработана система вознаграждений за высокие результаты и данные вознаграждения должны быть значимы для сотрудника; 3) внедрена объективная оценка деятельности сотрудников, соответствующая результатам труда; 4) разработаны и внедрены критерии оценки труда; 5) высоко оценивается эффективность креативности в профессиональной деятельности; 6) персонал систематически информируется о целях и результатах развития организации; 7) успешные сотрудники становятся лидерами компании, им создают условия для карьерного роста; 8) во взаимоотношениях персонала преобладает конструктивная конкуренция и позитивное отношение к совместной трудовой деятельности [6].

Проблема мотивации инновационной деятельности должна быть рассмотрена как проблема обретения субъектом адекватного личностного смысла профессиональной деятельности. Возникающее вследствие рассогласованности мотивов, состояние дискомфорта приводит к тому, что труд лишается элемента личностного саморазвития, творческого потенциала и превращается из личностной ценности в средство заработка. В современной практике управления развитием личностного потенциала очень важно

вернуть созидательную, результативную для общества ценность труда. Изучая потребности, интересы и ценности персонала организационная среда может и должна влиять на систему мотивов сотрудников таким образом, чтобы личностная активность каждого выражалась в конструктивном поведении и деятельности.

**2) Моделирование корпоративной культуры как ценностного пространства для поддержания инновационного климата и организационного лидерства.** Корпоративная культура является важнейшим фактором эффективности любой организации. Это сильный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, поддерживать инициативу сотрудников и обеспечить их продуктивное взаимодействие. Корпоративная культура задает некую систему координат, которая объясняет почему организация функционирует таким образом. Она включает в себя не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности и может иметь свои особенности.

Выбор человеком стратегии поведения в организации определяется рядом устойчивых характеристик личности, являющихся критериальной основой его деятельности. Степень усвоения и специфика ценностных норм зависят от социальной ориентации группы, мнений и суждений окружающих, а также от способности к самостоятельному мышлению и анализу. При создании организации руководители формируют корпоративную систему ценностей и приоритетов, но существует ряд факторов, влияющих на ценности организации.

Ценностные ориентации и мотивы являются важнейшими элементами как корпоративной культуры организации, так и внутренней структуры личности. Ценностные ориентации выступают ориентиром деятельности человека и позволяет ему оценивать себя и применение своей активности по отношению к окружающей действительности. Воспринимая из социума стандарты истины и лжи, допустимого и запретного, справедливого и несправедливого, личность формирует свои потребности и мотивы, демонстрируя особенности поведения и деятельности.

Развитие инновационности личности становится одним из принципов корпоративной культуры развивающейся организации. Стремление к инновационной деятельности поддерживается кадровой политикой организации, поведением лидеров, внешними символами, включающую систему поощрения и статусные критерии. Существуют корпоративная история успеха лидеров, традиции и церемонии поощрения успешности.

Следует отметить, что заставить работников развивать инновационную деятельность невозможно, но можно убедить и вдохновить. Решающую роль

в формировании деятельностной активности и инновационности персонала играют лидеры. Совмещение компетенций лидера и менеджера в организации является основой для инновационного развития организации и ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды. Лидеры организаций становятся инициаторами эффективную стратегию организации в жестких конкурентных условиях и способны объединить организационные усилия для достижения поставленных целей. Лидеры способны осуществить инновационные изменения, определяющие успешность деятельности организации. В условиях ограниченности ресурсов лидер организации более эффективно решает сложные проблемы, опираясь на инновационный потенциал персонала. В отличие от менеджера, который является формальным руководителем и в общении с персоналом реализует должностные полномочия, лидер использует особенности личностного влияния на сотрудников.

Таким образом, инновационность в организации развивается под влиянием корпоративной культуры на систему ценностей персонала и с помощью внедрения социально значимой ценностно-мотивационной основы совместной деятельности, которая формирует созидательную культуру инновационного труда, объединяющую всех сотрудников.

**3) Устранение психологических барьеров при осуществлении нововведений.** Появление нововведений в обществе и профессиональной деятельности нередко сопровождаются конфликтами на субъективном уровне в форме сопротивления изменениям. Процессы приспособления человека к новым обстоятельствам деятельности провоцируют отказ от привычных условий труда, образа жизни. По мнению Е.П.Ермолаевой, эти конфликты могут носить временный или постоянный характер. Во втором случае сопротивление изменениям может перерасти в свойство личности, стать серьезным психологическим барьером для адаптации человека в новых условиях. «Инновационная недееспособность может охватить всё общество, сделать его инертным, если конфликты, порождённые переменами на разных уровнях, начинают тормозить инновационную активность в целом. Неблагоприятный для инноваций климат выражается в низком уровне морального и материального признания творческой деятельности» [2, с. 272].

Для эффективного преодоления психологических барьеров необходимо изменить стереотипы сознания персонала, которые мешают эффективно осуществлять нововведения и поддерживать сотрудничество с работниками в следующих направлениях: 1) *разъяснение и обоснование целей предстоящего нововведения*; 2) *развитие профессиональной компетентности персонала*; 3) *преодоление страха перед изменением*; 4) *демонстрация и доказательства*

*преимуществ и выгоды предстоящих инноваций; 5) сплочение лидеров и сторонников преобразования и использование их влияния.*

Важно создавать условия, которые бы способствовали более тесному общению сторонников нововведений, взаимопониманию, обмену опытом, чувствами и переживаниями, а также немедленно включать этих работников в процесс реализации проекта.

**4) Формирование и развитие корпоративной идентичности персонала.** В настоящее время значимым для управления развитием потенциала человеческого капитала в поликультурном обществе является не только формирование адекватного этнического самосознания, которое дифференцирует, а не объединяет социальные группы по этническому признаку. Особую значимость приобретают психолого-педагогические технологии развития самосознания принадлежности определенному социальному сообществу, основанному на гражданской, организационной (или корпоративной) и профессиональной видах идентичности [4].

Основной движущей силой развития любой организации является активность персонала, выраженная корпоративной идентичностью. Корпоративная идентичность – результат ценностно-рационального отождествления себя как части организации или когнитивно-эмоциональный процесс осознания себя представителем определенной организации. Профессиональная идентичность рассматривается как ценностно-эмоциональное принятие личности профессиональных ценностных позиций, санкционированных в данном профессиональном пространстве [2].

В наиболее общем виде проблемы подготовки современных профессионалов можно обозначить двумя словами: «идентичность» и «развитие». Корпоративная идентичность может быть рассмотрена как принятие личностью на всех уровнях ценностных позиций, санкционированных корпоративной политикой организации. Идентичность относится к числу понятий, в которых выражено концептуальное представление человека о своём месте в социальной группе и соответственно в обществе. Этому представлению сопутствуют определённые ценности и мотивационные ориентиры, а также субъективное отношение к своей принадлежности к тому или иному сообществу.

Таким образом, корпоративная идентичность предстаёт как интегративное понятие, в котором выражается сложная взаимосвязь личностных характеристик, обеспечивающих когнитивное, эмоциональное и поведенческое тождество с определенной организационной культурой, позволяющей более полно реализовывать инновационный потенциал личности в трудовой деятельности. Одним из основных источников развития корпоративной идентичности является корпоративная деятельность и корпоративное обучение.

**5) Внедрение непрерывного корпоративного обучения.** Для организации учебного процесса в самообучающейся организации или корпоративном университете важно провести диагностику уровня развития инновационного потенциала персонала и определить технологии обучения. Сотрудников любого предприятия можно разделить на четыре условные группы со своими задачами и видами деятельности: исполнители, специалисты, менеджеры и топ-менеджеры. Для каждого уровня развития инновационности важно выбрать правильные формы и методы обучения и профессионального развития [3].

**Исполнители** относятся к низшему звену персонала с ограниченной ответственностью: им не нужно принимать решения в спорных ситуациях, их работа состоит из стандартных повторяющихся процедур. Актуально использование следующих методов обучения: 1) тренинги личностного роста; 2) методики активного обучения; 3) аналитика проблемно-поисковых ситуаций; 4) изучение ситуационных нововведений (кейс-методы); 5) тренинги самоменеджмента и тайм-менеджмента; 6) разработка авторских концепций.

**Специалисты** – это сотрудники с определённой профессиональной подготовкой и специфической направленностью деятельности. Они отвечают не за конкретные операции, а за технологию и методологию организации рабочих процессов. Следовательно, в практике корпоративного обучения им необходимы методы, которые перечислены выше, направленные на развитие инновационности личности.

**Менеджеры** – линейные руководители, ответственные за организацию процесса и контроль результатов. обладают высоким уровнем профессиональных компетенций, которые важно поддерживать и развивать.

**Топ-менеджеры** – руководители высшего звена, отвечающие за общую стратегию инновационного развития организации, управляющие всеми процессами компании. Их обучение должно поддерживать и развивать проблемно-поисковый уровень инновационности личности. Для развития инновационности у менеджеров и топ-менеджеров необходимо использовать следующие методы: 1) организационно-деятельностные игры; 2) рефлексивно-инновационный практикум; 3) аналитика и защита авторских идей; 4) тренинг профессиональной эффективности; 5) тренинги по профессиональной технике принятия решений. Следует отметить, что в процессе профессионального обучения необходимым является проведение системы тренингов, направленной на повышение уровня корпоративной идентичности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Бовин А.А.* Управление инновациями в организации: учеб. пособие. М.: Изд-во "Омега-Л", 2008.
2. *Ермолаева Е.П.* Психология социальной реализации профессионала. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008.
3. *Михайлова О.Б.* Структура инновационного потенциала личности // Вестник НГУ. Серия Психология. –2012. -№ 1.- С. 26–32.
4. *Михайлова О.Б.* Роль гражданской и профессиональной идентичности в становлении инновационного потенциала личности // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2013. № 4 (55). С. 22–25.
5. *Михайлова О.Б.* Инновационность личности: гендерные и индивидуально-типологические характеристики: монография / О.Б.Михайлова.- Москва: РУДН, 2014.–168 с.
6. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2007. –224 с.

## АРМИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ИЗРАИЛЯ

*Мнацаканов А.*

**Аннотация.** В этой статье автор рассматривает роль армии в израильской экономике и влияние армии на израильский стиль управления в гражданской сфере. В статье предполагается, что причины милитаризованного стиля израильского менеджмента коренятся в секторальной структуре израильского общества и особой роли Армии Оборона Израиля как межсекторального и объединяющего института в израильском обществе. Автор пытается дать прогноз относительно перспектив влияния АОИ на израильский стиль менеджмента в 21 веке.

**Ключевые слова:** Израиль, Ишув, история Израиля, менеджмент в Израиле, Армия Оборона Израиля, армия и общество, армия и гражданская сфера

## THE ARMY AS THE ELEMENT OF THE ISRAELI NATIONAL MANAGERS' TRAINING AND DEVELOPMENT MODEL

*Mnatsakanov A.*

**Abstract.** This paper focused on the role of the military in Israeli economy and its influence on the Israeli management style in civilian sphere. It's consider in the article that roots of the military style of Israeli management are coming from the sectorial structure of Israeli society and the special position of Israeli Defense Forces as the intersectorial and uniting institution of Israel society. Author tries to make a prognosis about the perspective of the IDF's influence to the Israeli management style in the 21st century.

**Keywords:** Israel, Yishuv, history of Israel, management in Israel, Israeli Defense Forces, army and society, military and civil sphere

## История возникновения Израиля, роль и место сионистских боевых организаций среди протогосударственных структур Израиля

Современный Израиль был создан в 1948 году на территории древнего еврейского государства, которое сначала вошло в состав Римской Империи на условиях протектората, а затем было уничтожено римлянами в результате разгрома восстания Бар-Кохбы во втором веке новой эры. После подавления восстания и изгнания подавляющего большинства евреев из страны, провинция Иудея была переименована римлянами в «Палестину», чтобы разрушить

историческую связь этой территории с иудаизмом и еврейским народом, на соблюдение еврейских традиций были наложены тяжёлые запреты, а древняя столица – Иерусалим – была разрушена.

Тем не менее, небольшие группы евреев всегда продолжали жить на территории древнего еврейского государства, а потомки древних иудеев образовали в разных странах мира мощную диаспору, сохранившую самобытную религию, иудаизм, где стране Израиля и возвращению в неё придаётся очень большое значение. В 19-м веке на волне создания национальных государств в Европе зародилось движение за создание еврейского национального государства – сионизм.

Со второй половины 19 века начинается заселение Страны Израиля группами евреев, принявшими решение о переселении на родину предков по религиозным или по сионистским соображениям. Первая волна переселенцев почти полностью покинула страну, сказалась неспособность потомственных горожан к сельскому труду в дикой заболоченной местности. Следующие попытки (первая и вторая декада 20-го в.) предпринимались более организованно, переселенцы проходили подготовку в Европе и Америке и пользовались поддержкой еврейских фондов в развитии своих поселений по последнему слову тогдашних технологий. Еврейское население подмандатной территории в литературе называется ивритским словом «Ишув» – «Поселение», а сама территория – «Эрец-Исраэль», «Страна Израиля». Заселение страны проводилось несколькими сионистскими группами, имевшими разную идеологическую ориентацию и разные представления об облике будущего Государства Израиль.

Крупнейшей организацией евреев Страны Израиля был профсоюз еврейских рабочих «Гистадрут» (основан в 1920 году в Хайфе). Левые партии Израиля обеспечивали политическую деятельность членов профсоюза, в то время как «Гистарут» занимался вопросами, которые входили бы в компетенцию технократического правительства при левом политическом истеблишменте. Профсоюз организовал крупнейший в Израиле «Банк рабочих» («Банк Апоалим»), в 1921 году два фонда медицинской помощи рабочим были объединены под эгидой профсоюза в «Больничную кассу «Клалит», первую сеть медицинской помощи в стране. Профсоюз организовал также и спортивное общество «Апоэль» («Рабочий»), первую транспортную компанию, радиостанцию «Коль Исраэль» («Голос Израиля») и множество других важных элементов будущей государственной инфраструктуры.

В 1920 году в одной из стычек с арабами был убит видный деятель сионистского движения, Георгиевский кавалер Иосиф Трумпельдор и восемь членов его сторожевого отряда «Ха-Шомер». В ответ профсоюз реорганизо-

вал отряды самообороны «А-Шомер» в организацию еврейской самообороны «Хагана» («Оборона»). Эта организация объединяла членов профсоюза, которые несли службу по охране поселений и вновь строящихся еврейских районов в старых городах (например, в квартале Тель-Авив города Яффо).

Впоследствии Рабочая Партия Эрец-Исраэль («МАПАЙ», предшественник Трудовой партии «Авода») организовала отряды специального назначения «Пальмах» (аббревиатура от «Штурмовые роты»), составившие наиболее боеспособные части сухопутных сил Ишува.

Правонационалистическое крыло сионистского движения, «ревиизионисты» (предшественники современной национал-либеральной партии «Ликуд»), возглавлявшееся Владимиром-Зевом Жаботинским, создавало свою инфраструктуру. Помимо боевой организации «Эцель» (выделилась из «Хаганы» в 1931 году), ревиизионисты располагали Национальным профсоюзом Израиля, больничной кассой «Леумит» («Национальная»), банком «Леуми» («Национальный»), молодёжным движением «Бейтар» и спортивным обществом «Маккаби», поставлявшим кадры для «Эцеля». Каждая боевая организация из упомянутых финансировалась как из-за рубежа созданными в Европе и Америке еврейскими организациями, так и собирала со своих сторонников в Стране Израиля взносы различной степени добровольности на войну с врагами Израиля.

В рассмотренный период боевые партийные дружины были единственным типом организаций Ишува, где управленческие кадры готовились формализованным порядком. Командирские курсы были созданы в 30-х годах 20-го века и в «Хаганае», и в «Эцеле». В то же время, потребность в управленческих кадрах становилась с каждым годом всё более насущной и для гражданских проектов каждой партии. Разумеется, на руководящие должности зачастую выдвигались рабочие с низовых позиций, но уже в этот период совмещение военной и гражданской специальности, в том числе – руководящих, а также ротация кадров между руководящими должностями в гражданских и военных организациях стала довольно распространённой.

В 1948 году закончился мандат Великобритании на управление землями по обе стороны Иордана. Немедленно (14 мая 1948 года) была принята Декларация независимости Израиля. Разнородность израильского общества, его секторальное, идеологическое и политическое разнообразие определили единственно возможную для Израиля форму правления – парламентская республика, в которой реальная власть принадлежит правительству, состоящему из партийных лидеров и опирающемуся на парламентское большинство. Элементы протогосударственных структур стали государственными институтами, госкомпаниями, элементами административной системы. Основная

проблема была связана именно с обликом Армии Оборона Израиля: первый премьер-министр Давид Бен-Гурион видел израильскую армию внесекторальной и аполитичной, в то время, как все без исключения политические силы Израиля стремились максимально расширить своё влияние на армию в целом и в особенности – на те её подразделения, которые были сформированы на основе догосударственных партийных боевых отрядов и еврейских террористических организаций. Конец попыткам влияния партий на новую армию был положен летом 1948 года в ходе одного из самых болезненных событий в исторической памяти израильтян – инцидента «Альталена». В дни Войны за независимость 1948 года, когда все армейские подразделения испытывали тяжелейшую нужду в людях, оружии и боеприпасах, организация «Эцель» (к тому времени уже официально распущенная и поглощённая Армией Оборона Израиля) направила к берегам страны корабль, на котором везли огромную партию стрелкового и артиллерийского оружия и боеприпасов. На корабле находились также 950 новых иммигрантов, готовых влиться в части воюющей армии. Правительство Бен-Гуриона расценило несанкционированную поставку оружия как попытку создания «Эцелем» «армии внутри армии», что противоречило курсу на аполитичность армейских структур. Разгрузка была пресечена артиллерийским огнём, судно было потоплено, по пытавшимся спастись вплавь также открывался огонь. Атака против судна оппозиционной группировки была санкционирована премьер-министром Бен-Гурионом, командовал операцией член штаба армии Ицхак Рабин. Вскоре после этого все партийные структуры в армии исчезли полностью, Новая армия, базирующаяся на идеях сионизма, на принципах и традициях оперативных подразделений подпольных еврейских организаций и опыте взаимодействия с частями Британской армии, начала свою официальную историю.

### **Армия Оборона Израиля в 1948–1973 годах и её влияние на систему подготовки управленческих кадров Израиля**

Проявления армейских принципов, влияния института армии на внеармейские сферы обозначаются в израильской общественнонаучной литературе термином «израильский милитаризм». Советская пропаганда называла этим термином нечто совершенно иное, но здесь и далее под милитаризмом имеется в виду то, что определено выше. Израильский милитаризм выражается в том, что после создания Государства Израиль нация стала тем, что в социологической литературе называется “nation-in-arms”, в приблизительном переводе – «народ под ружьём», аналогичный ивритский термин мог бы быть переведён на русский как «нация в мундире». Армия была полным выражением нации, а нация была тождественна восприятию своих вооружённых сил

и самоопределению себя через них. Романтический образ израильтянина как молодого человека, трудящегося на своей земле и защищающего её с оружием в руках, был растиражирован пропагандой как внутри Израиля, так и за его пределами. Это сказалось напрямую на способах управления, принятых в Израиле.

1) Стиль решения проблем, принятый в Израиле в те годы, и популярный по сей день – оперативный. Израильтяне хороши в действиях малых групп с неразвитой вертикальной иерархией, но с большой эффективностью использующих отношения сетевого типа.

2) Стратегические вопросы традиционно не занимают большого места в планировании деятельности израильских общественно-политических и бизнес-структур

3) Типично израильский стиль управления подразумевает минимальный формализм в отношениях в коллективе, почти независимо от позиции в официальной иерархии.

4) Всё отслужившее население Израиля (в те годы – почти всё неарабское население обоих полов) обязано проходить ежегодные резервистские сборы. Помимо знакомства с новинками в своей воинской специальности, эти сборы несли и продолжают нести важную социальную функцию: каждый резервист из года в год проходит сборы в рамках собственного подразделения, но зачастую его роль в этом подразделении не совпадает с его ролью на рабочем месте. Нередки ситуации, когда командир отделения имеет в подчинении начальника собственного отдела. Разумеется, подобные неформальные связи распространяются далеко за пределы военной базы и месяца резервистских сборов.

На следующем эффекте взаимоотношений армии и общества в Израиле хотелось бы остановиться подробнее. Дело в том, что при такой важной роли армии в жизни страны, всенародной даже не поддержке, а просто любви и готовности пойти на всё «ради наших мальчиков», не было случая, чтобы группа офицеров планировала захват власти в стране! Это тем более странно, если учесть, в каком молодом возрасте израильские офицеры оставляют службу: рост в звании обычным порядком, по выслуге лет, продолжается до получения звания майора либо до достижения возраста 35 лет. Подавляющее большинство офицеров на этом этапе уходят в отставку, все остальные получают каждое новое повышение только после рассмотрения их кандидатуры специальной комиссией, которая учитывает профессионализм кандидата, соответствие этическим нормам, образование и так далее. Неполучение повышения в звании или непрохождение на очередную позицию по конкурсу влечёт за собой отставку. При такой системе дольше всех в армии может

задержаться высший офицер в должности начальника Генерального штаба, но его каденция ограничена тремя годами с возможностью продления на год. Таким образом, самый старший по возрасту офицер АОИ уходит в отставку не позже 55 лет, активным, полным сил и желания работать и руководить крупными проектами в стране, готовой воспринять армейский стиль руководства. Но, как было сказано, офицеры не делают попыток продлить своё пребывание в элите общества за счёт свержения существующего правительства.

Ответ на вопрос о непоколебимой лояльности израильского офицерства социолог Моше Лиссак видел в уникальном феномене израильской системы управления. В переводе с иврита на английский он звучит как “parachuting”, на русском придётся использовать термин «десантирование», хотя гораздо менее милитаризированная, чем в Израиле, русскоязычная академическая среда не воспримет из этого слова буквально сущность описываемого явления. Упомянутый феномен десантирования состоит в том, что существует заметное соответствие первой гражданской позиции отставного военнослужащего и его последнего воинского звания! После 1973 года, помимо Менахема Бегина (премьер-министр 1977 – 1983), главы организации «Эцель» и Ицхака Шамира (премьер-министр 1986 – 1992), руководителя отколовшейся от «Эцеля» террористической организации «Лехи», вопрос о продолжении военной карьеры которых не был актуален после инцидента с «Альталеной», единственным премьер-министром Израиля, не имевшим звания генерала, был Эхуд Ольмерт. Остальные шесть премьер-министров заканчивали карьеру минимум в звании бригадного генерала, причём боевых частей. Руководители крупных предприятий имеют зачастую высокие офицерские звания, должности начальников отделов занимают зачастую бывшие командиры взводов или рот.

Профессор Ури Бен-Элиэзер находит в феномене десантирования другую функцию, помимо отмеченной Лиссаком: изначально офицеры рассматривают военную службу как подготовку ко «второй карьере», что увеличивает их мотивацию к получению офицерского звания и амбиции в достижении карьерных высот.

### **Негативные последствия влияния армии на специфику израильского менеджмента**

Основная проблема израильского милитаризма – в недопущении или в препятствовании карьерному росту тех социальных групп, которые исключены из участия в жизни Армии Оборона Израиля. Таких групп немало: женщины (служат меньше мужчин, не участвуют в боевых действиях, не представлены в танковых войсках, минимально представлены среди пилотов,

моряков и в генералитете), ультраортодоксальные иудеи (считают армейскую службу потерянным временем для мужчин и проявлением безнравственности – для женщин), арабов-мусульман (пользуются по закону освобождением от обязательной военной службы, в отличие от других мусульманских этносов Израиля – бедуинов и черкесов), иммигранты, прибывшие в страну взрослыми (призыву на полный срок подлежат только прибывшие до 17 лет или родившиеся в стране), инвалиды, убеждённые пацифисты и другие группы населения. Управленческий потенциал представителей может быть очень высок, но в атмосфере милитаризма их шансы сделать карьеру были невелики в те годы, когда армия это был народ, а народ был армией. Израильский милитаризм был одной из главных причин формирования «стеклянного потолка» для множества секторов израильского общества. С течением времени по причинам, озвученным в следующем разделе, рынок труда в Израиле диверсифицировался и милитаристские тенденции ослабли.

### **Перспективы изменения значения и роли АОИ в национальной модели подготовки управленческих кадров Израиля**

С середины 80-х годов прошлого века Израиль постепенно отказывается от социалистической идеологии в строительстве государства. Последовательно уменьшается доля государства на рынке труда, в том числе и доля военных промышленных компаний, происходит приватизация госмонополий и киббуцев, медленно и с большой неохотой сдают свои позиции госмонополии – наследницы профсоюзных протогосударственных инфраструктурных проектов. С конца восьмидесятых годов 20-го века в страну начали прибывать иммигранты из стран бывшего СССР, имеющие профессию, образование, опыт работы и амбиции, но по понятным причинам не обладающие опытом израильского милитаризма. Исламизация и радикализация усиливаются в Европе с каждым годом на протяжении последних 50 лет, что приводит к росту антисемитизма и оттоку евреев из стран Европы. Эти факторы способствуют появлению на руководящих должностях в Израиле американских, российских, украинских и французских евреев, чей стиль работы и руководства лишь частично основан на принятой в Израиле корпоративной культуре, пропитанной духом народной армии. На данный момент такие люди уже занимают министерские посты, руководят средним бизнесом, массово поднимают стартапы, по абсолютному количеству которых Израиль уступает только Америке, а в пересчёте на 100.000 человек прочно занимает лидирующую позицию в мире. Израиль получил возможность выбирать источники квалифицированных кадров из национальных диаспор, зарубежных специалистов, выпускников израильских факультетов управления и МВА,

и, конечно, из достойно показавших себя на гражданской работе отставных офицеров сходной военной специальности.

Милитаристская модель уходит в прошлое вместе с действительностью, её породившей. Прошлый стиль руководства подходил для мира, где и в бизнесе, и в войне всегда можно было отличить «своего» от «чужого», а ресурсов хватало для одномоментной реализации лишь одной выбранной стратегии. Но и в новой реальности израильская армия остаётся кузницей элитных кадров, как для собственных нужд, так и для гражданской сферы израильской экономики.

## РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЯХ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

*Молчанова О.П.*

**Аннотация.** Институт наставничества рассматривается автором статьи как компонент подготовки управленческих кадров, значимость которого возрастает в условиях становления экономики, основанной на знаниях. Анализируются различные подходы к понятию наставничества, раскрываются особенности новых разновидностей и типов наставничества, обосновывается тенденция стирания границ между наставничеством и другими типами профессиональных и образовательных взаимодействий.

**Ключевые слова:** подготовка управленческих кадров, понятие наставничества, виды наставничества, тенденции развития механизмов наставничества.

**Abstract.** Mentoring is considered by the author as a component of management training, which importance is increasing in conditions of the knowledge-based economy development. Different approaches to the concept of mentoring are analyzed, some new types of mentoring are considered. The author argues that the boundary between mentoring and other types of professional and educational interactions is blurred.

**Keywords:** management training, the concept of mentoring, types of mentoring, trends of mentoring development.

Одним из проявлений становления и развития экономики, основанной на знаниях, стала новая волна интереса к механизмам наставничества. Развитие института наставничества выражается в появлении новых разновидностей и типов наставничества, расширении этого понятия, стирании границ между наставничеством и другими типами профессиональных и образовательных взаимодействий.

Наряду с такой традиционной целью применения механизмов наставничества, как адаптация работника к новой или изменившейся рабочей среде, все в большей степени развитие этого института объясняется актуальностью достижения цели обучения сотрудников на основе новейших знаний, которые в силу их новизны еще не представлены, как правило, в какой-то форме (в виде методических рекомендаций, учебных материалов, инструкций и т.п.), т.е. знаний, которые существуют в неявной форме (*tacit knowledge*), или обучения новым навыкам, которые существуют только в каком-то контексте, новым нюансам деятельности, что можно передать только в непосредственном деятельностном взаимодействии. Наставничество с целью формирования

и развития этих «неуловимых» компетенций позволяет обучать новым, инновационным технологиям, осваивать нюансы управления, которые нередко относят к «искусству» управления.

Эти цели применения механизмов наставничества тесно взаимосвязаны. Так, новые знания порождают новые управленческие технологии, а последние, в свою очередь, требуют активной адаптации работников к новой или изменившейся рабочей среде. И обратно, готовность к изменениям способствует генерации новых идей. Однако в целом можно говорить о том, что в условиях инновационного развития, быстрого обновления управленческих технологий центр внимания во многих странах смещается от наставничества с целью адаптации к наставничеству как технологии обучения на основе новейших знаний. Это, в свою очередь, приводит к развитию и расширению технологий и видов наставничества. Приведем в качестве примеров некоторые из получивших в последнее время популярность видов наставничества<sup>71</sup>.



Рисунок № 1. Расширение спектра видов наставничества

*Флэш наставничество* (от англ. «flash» – миг) – новая, набирающая популярность концепция наставничества. Основная особенность заключается в том, что участие в программе в качестве наставника не требует много времени. В качестве примера можно привести программу 13L, в рамках которой 13 федеральных служащих США, относящихся к среднему уровню управления, разработали совместно с Национальной Академией государственного управления США (the National Academy of Public Administration) пилотную

<sup>71</sup> См. например, Best Practices: Mentoring. – United States Office of Personnel Management, September 2008 – <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>

программу флэш наставничества для Федерального Правительства США. Организационно программа 13L устроена следующим образом: При формировании пар «наставник-подопечный» применяется мало критериев, а иногда и вообще никаких. Перспективный сотрудник может самостоятельно выбрать наставника, или организаторы программы 13L могут запросить резюме и затем самостоятельно образовывать сотрудничающие пары. Сначала проводится непродолжительная встреча наставника с подопечным (в среднем около часа), в результате которой принимается решение относительно продолжения взаимоотношений наставничества. После прикрепления подопечного к наставнику, обязанностью именно подопечного является связываться с наставником в обозначенное время. Не все из элементов традиционной программы наставничества реализуются в случае флэш наставничества. Как минимум, вначале проводится краткий инструктаж относительно ролей и ожидаемых результатов наставников и подопечных, а в завершении заполняются формы, оценивающие программу наставничества участвующими сторонами.

*Наставничество равных (Peer Mentoring)* – цель этого типа наставничества заключается в поддержке коллег (чей уровень и положение аналогичны) в их профессиональном развитии и росте, во взаимном обучении и развитии чувства сообщества. Наставничество равных не является иерархическим, предписывающим и предполагающим оценку. Здесь необходимо отметить, что выполнение ролей наставника или подопечного *ad hoc*, ситуативно (один и тот же человек в одной ситуации выполняет роль наставника, а в другой – подопечного) фактически не просто размывает иерархию, характерную для других типов наставничества, а свидетельствует о принципиальном изменении характера взаимодействий. В этом случае вполне закономерно говорить о сетевом взаимодействии, а служащие, участвующие в такого рода программах, по сути, представляют собой сообщества практиков (CoP – Community of Practice). При этом целесообразность рассмотрения такого типа взаимодействий в контексте программ наставничества можно объяснить тем, что выделение наставничества равных фактически *размывает границу между наставничеством и профессиональными сетями* (сообществами практиков), иллюстрирует один из ключевых трендов развития форм и механизмов наставничества.

*Реверсивное наставничество* – это наставничество более юного (в терминах возраста, опыта или положения) сотрудника над более зрелым. Как известно, быстрое инновационное развитие, и в первую очередь информационных и коммуникационных технологий, привело к появлению нового вектора в образовательном пространстве – обучение старших младшими. Целью реверсивного наставничества является помощь старшим путем передачи им

знаний, умений и навыков преимущественно в области новых информационно-коммуникационных технологий. Важным фактором, определяющим успех реверсивного наставничества, является открытость, ликвидация барьеров, определяемых статусом, властью и положением.

*Ситуационное наставничество* – этот тип наставничества предполагает оказание нужной помощи в нужное время, т.е. готовность наставника дать совет и оказать поддержку, когда это необходимо подопечному. Такого рода взаимодействия, как правило, кратковременные, но они могут трансформироваться в долгосрочные профессиональные связи.

*Виртуальное наставничество* осуществляется на основе новых информационно-коммуникационных технологий (интернет-технологии, видеоконференции и т.п.). Преимуществом этого типа наставничества является то, что его можно осуществлять без отрыва от производства, для сотрудников в отдаленных районах. Виртуальное наставничество обычно менее затратное по сравнению с его очными формами, дает больше возможностей выбора наставников. Но чтобы нивелировать недостатки дистанционных взаимодействий, рекомендуется хотя одну встречу проводить в очном формате.

*Наблюдательное наставничество (Supervisory Mentoring)* – является неотъемлемой ответственностью руководства. Чаще всего этот тип наставничества носит неформальный характер. Логика этого типа наставничества во многом продиктована новыми технологиями управления знаниями, направленными на повышение инновационности организаций. При этом желательно, чтобы руководители поощряли внешние отношения наставничества (как неформальные, так и формальные) и выделяли своим сотрудникам время на их поддержание и развитие.

*Групповое наставничество (Group Mentoring)* – это форма, при которой один наставник работает с группой подопечных, которые собираются вместе в определенное время. Несмотря на то, что дискуссия с наставником проходит в групповом формате, каждый участник программы может почерпнуть именно то, что интересно в контексте его индивидуального опыта и понимания.

*Командное наставничество (Team Mentoring)* – этот тип предполагает, что более одного наставника работает с одним подопечным или их группой. Наставники могут работать вместе или отдельно, помогая подопечным достигать определенные цели. Если наставники работают отдельно (имеется в виду в разное время или находятся в разных местах), то они должны постоянно общаться и взаимодействовать, делиться друг с другом информацией и идеями.

Во многих странах последние годы активно развиваются *специальные программы наставничества* в организациях как государственного, так и частного секторов. Австралийские специалисты провели анализ результатов 25 исследований, целью которых было выявление основных положительных результатов и препятствий, возникших при реализации формализованных программ наставничества<sup>72</sup>. В большинстве случаев наставничество оценивается как чрезвычайно ценный процесс обучения и профессионального развития как для начинающих, так и для опытных сотрудников. Заметим, что содержание программ наставничества и применяемые технологии во многом определяются тем, что вкладывается в понятие «наставничества». Традиционно наставничество трактовалось как взаимоотношение типа «один-одному» (one-to-one relationship) между более опытным и менее опытным служащим. В последнее время общепринятыми становятся более широкие интерпретации такого рода профессиональных взаимоотношений, когда *наставничество определяется как эффективная стратегия, способная внести существенный вклад в профессиональное развитие сотрудника, и инструмент для достижения личных профессиональных и организационных целей*<sup>73</sup>.

Многие специалисты утверждают<sup>74</sup>, что наставничество может быть концептуализировано с различных точек зрения. Во-первых, его можно рассматривать и с позиции наставника, и с позиции подопечного как разновидность «вмешательства с целью развития» («development intervention»). Во-вторых, с организационной точки зрения, наставничество может рассматриваться как процесс трансфера или социализации, посредством которого нормы и ценности, корпоративная культура организации прививаются отдельным сотрудникам, передаются от одного поколения к следующему. Оба эти взгляда на наставничество хорошо соответствуют ранее данному определению, когда под наставничеством понимаются не просто определенные взаимоотношения, направленные на развитие отдельных сотрудников, а целенаправленная стратегия, помогающая отдельным сотрудникам работать более эффективно в контексте организационной культуры и, если необходимо, работать над изменением этой культуры.

---

<sup>72</sup> См. Ehrich L.C., Hansford B.C. Mentoring in the public sector. Practical Experiences in Professional Education, 2008 11(1). pp. 1–58.

<sup>73</sup> См. Hutt, J. Mentoring Programs Best Practice in the Victorian Public Service. -Victoria: VPS Continuous Improvement Network, 2002, p. iii.

<sup>74</sup> См., например, Bhatta, G., Washington, S. 'Hands up: Mentoring in the New Zealand Public Service'. Public Personnel Management, 2003, 32, pp. 211–227.

Многие специалисты утверждают<sup>75</sup>, что концептуально наставничество в организациях государственного сектора необходимо отличать от наставничества в частном секторе в силу принципиальных различий между этими секторами. При этом подчеркивается, что ответственность сотрудников организаций государственного сектора / государственных служащих по сравнению с менеджерами коммерческого сектора носит более сложный, комплексный характер, распространяется на более широкий круг заинтересованных сторон. Так, например, Н.Ритчи и М.Коннолли, Г.Бхатта и С.Вашингтон, утверждают, что основная цель программ наставничества в частном секторе, главным образом, заключается в индивидуальном, элитарном продвижении отдельных сотрудников, что плохо сочетается с основной целью наставничества на государственной службе, где основной функцией наставничества, в большей степени, является развитие управленческой культуры, продвижение и развитие ключевых общественных ценностей<sup>76</sup>.

В качестве одного из значимых трендов развития механизмов наставничества во многих стран в настоящее время можно отметить акцент на реализации гибкого, открытого, распределенного способа формирования пар наставник-подопечный. Особенно ярко эта тенденция проявляется в государственном секторе, хотя с развитием модели открытых инноваций это становится все более характерным и для коммерческого сектора. Традиционно прикрепление наставников (формирование пар наставник-подопечный) в значительной степени предопределялось взаимоотношением руководитель-подчиненный, поскольку наиболее распространенной целью наставничества была адаптация к новой или изменившейся рабочей среде, а также всесторонняя оценка качества работы подчиненного, которую способен провести непосредственный руководитель. В условиях информационного общества и становления экономики, основанной на знаниях, потребность в наставничестве все в большей степени, как подчеркивалось выше, определяется необходимостью быстрого и эффективного обучения сотрудников на основе новейших знаний. Это приводит к необходимости существенного *расширения границ «территории» поиска наставника*.

Интересным *примером* такого расширительного подхода к организации наставничества является программа наставничества для государственных

---

<sup>75</sup> См., например, Bhatta G., Washington S. 'Hands up: Mentoring in the New Zealand Public Service'. Public Personnel Management, 2003, 32, pp. 211–227.

<sup>76</sup> См., например, Ritchie N., Connolly M. Mentoring in Public Sector Management: Confronting Accountability and Control / Management Education and Development, 1993, 24, p. 278; Bhatta G., Washington S. 'Hands up: Mentoring in the New Zealand Public Service'. Public Personnel Management, 2003, 32, pp. 211–227.

служащих Mentors Program<sup>77</sup>, реализуемая на основе американской сети для обмена знаниями в государственном управлении GovLoop – Knowledge Network for Government<sup>78</sup>. Сообщество государственных служащих, которые сотрудничают на базе сети GovLoop, в настоящее время насчитывает более 100 тысяч человек. Среди них госслужащие федерального уровня, уровня штатов и местного уровня власти, представители академических кругов. GovLoop превратилась в наиболее крупную в США сетевую площадку для обсуждения профессиональных вопросов специалистов общественного сектора. Так, ежемесячно на основе GovLoop члены сети создают или комментируют около тысячи дискуссионных форумов. Важно отметить, что сама сеть знаний GovLoop включена в широкие сети сотрудничества, с одной стороны, с ведущими разработчиками информационных ресурсов и технологий для профессионалов общественного сектора (включая Google, HP, Microsoft, IBM и другие компании), а с другой стороны, с ведущими информационными агентствами, новостными и издательскими структурами с целью широкого распространения лучших практик в области государственного управления (включая Washington Post, Huffington Post, Government Technology и др.).

Ежегодная программа наставничества на основе GovLoop была запущена только в 2013 году. Ее продолжительность равна 4 месяцам. Эта программа бесплатна для участников. В качестве основных целей в Программе наставничества GovLoop рассматриваются следующие:

- способствовать трансферу знаний от ведущих профессионалов к перспективным работникам общественного сектора,
- поддерживать обмен профессиональными советами, которые способствовали бы карьерному росту и упрощали бы переходы с одного рабочего места на другое,
- содействовать развитию ценных взаимосвязей между государственными структурами различного уровня (федеральными, штатов, местными).

В качестве основных особенностей организации этой программы можно отметить следующие моменты. На первом этапе осуществляется прием заявок у желающих участвовать в эффективном трансфере знаний, развитии лидерских качеств. Заявки подаются в электронной форме через интернет-площадку GovLoop. Организаторы сети знаний отбирают финалистов Программы наставничества по различным темам и предметным областям (в качестве ключевых критериев отбора выступает ясность и качество заявки, профессиональные цели и ожидаемые результаты наставничества). Затем участники (mentees) подают запрос конкретному наставнику (mentor). Сами

---

<sup>77</sup> См. <http://www.govloop.com/page/govloop-mentors-program>

<sup>78</sup> См. <http://www.govloop.com/>

наставники одобряют пары, прикрепляющие подопечных к наставникам, которым предстоит вместе обсуждать профессиональные проблемы в течение 4 месяцев. Так как многие участники программы впервые сталкиваются с таким типом взаимоотношений, как наставничество, организаторы программы на ее начальном этапе предоставляют обучение технологиям наставничества всем тем, кто в нем нуждается. В течение же всей программы можно получить полезные советы относительно технологий наставничества, чему посвящены специальные страницы сайта. Первый опыт реализации Программы наставничества GovLoop свидетельствует об огромном неудовлетворенном спросе на такого рода профессиональную поддержку. Так, в 2014 году только порядка 50 пар «наставник-подопечный» было создано на основе сотен поданных заявок, что свидетельствует о востребованности помощи наставников и необходимости дальнейшего развития программ наставничества.

При разработке и реализации программы наставничества в правительстве провинции Остров Принца Эдуарда (Канада)<sup>79</sup> *особое внимание уделяется созданию коммуникационной среды*, в рамках которой и наставники, и их подопечные могли бы совершенствовать свои знания и навыки, активно общаясь с государственными служащими, у которых общие профессиональные интересы и запросы. Неудивительно, что разработчики этой программы определяют наставничество как взаимоотношения или партнерства, центром которых являются запросы участников программы (подопечных). Наставничество, по их мнению, поощряет отдельных сотрудников активно следовать своим личным и карьерным целям путем установления связей с людьми, которые могут служить *ролевыми моделями и советниками*. Программа наставничества отличается от «следования по пятам» на рабочем месте или инспектирования/контроля/руководства, так как наставники обычно не фокусируются на каких-то специфических для данной должности знаниях и навыках, да и время общения с наставниками составляет ежемесячно всего несколько часов. Канадские специалисты также подчеркивают, что наставничество имеет ценность как для подопечных, так и для наставников. Обобщенно ценность или положительный результат наставничества для подопечных описывается следующим образом:

- развитие знаний и навыков,
- лучшее понимание организационной культуры,
- расширение личных сетей,
- улучшение планирования карьеры,

---

<sup>79</sup> См, сайт Public Service Commission, Prince Edward Island (Canada) <http://www.gov.pe.ca/psc/index.php?number=1034329&lang=E>

- положительная и конструктивная обратная связь с профессиональным и личным развитием,
- улучшение самодисциплины, личный рост.

Ценность для наставников включает:

- совершенствование навыков коучинга, улучшение лидерских качеств,
- передача опыта, инвестирование в будущее,
- развитие сетей и расширение перспектив развития организации,
- улучшение способности превращать ценности и стратегии в продуктивные действия.

Другими словами, в данном случае наставничество понимается как заинтересованность опытного специалиста в личном развитии другого человека, передача опыта, ценностей, навыков и профессиональных тонкостей, понимание перспектив. Важно отметить, что организаторы программы четко осознают *все возрастающий спрос на наставников*. Поэтому в рамках данной программы наставничества принят открытый подход, активно привлекаются бывшие сотрудники, вышедшие на пенсию, и специалисты из других сфер, заинтересованные в передаче своего уникального опыта, знаний и навыков. Специалисты, вышедшие на пенсию, могут многое предложить в рамках программы наставничества, могут продолжать играть существенную роль и помогать расти другим сотрудникам, получая удовлетворение от такой работы. Наставничество может длиться незначительное время, а может быть достаточно продолжительным. Ежемесячные встречи в рамках этой программы могут проходить в очном формате, а могут посредством общения с помощью телефона, электронной почты, другим информационно-коммуникационных технологий.

Интересно отметить, что *поощряется проактивная позиция участников программы в поиске наставников в открытом профессиональном сообществе*. Если участник желает поработать под наставничеством какого-то внешнего специалиста или вышедшего на пенсию бывшего сотрудника, то по его просьбе, потенциальный наставник заполняет анкету и посылает ее организаторам программы, затем согласовываются вопросы взаимной заинтересованности в сотрудничестве по программе наставничества.

Как видится *роль наставника и его ответственность* в рамках данной программы? Основная роль наставника заключается в помощи сотруднику лучше осознать его/ее профессиональные цели и выработать план по их достижению. Наставник понимается как «*обучающий лидер*», который *способствует процессу обучения, а не как гуру, который передает «слово»*

*перспективному сотруднику*. При этом под ответственностью наставника в рамках данной программы понимается:

- на основе прошлого опыта содействовать профессиональной ориентации,
- создавать климат открытых коммуникаций и развивать взаимоотношения конструктивного консультирования,
- помогать подопечным идентифицировать проблемы и находить решения, проводить их через весь процесс принятия решения,
- обеспечивать конструктивную обратную связь в поддерживающем стиле,
- делиться своими историями, включая ошибки, быть честным относительно своего профессионального опыта,
- представлять подопечного другим своим коллегам,
- быть подготовленным к обсуждению проблем в течение каждой встречи.

В качестве тенденции, ключевой особенности развития подходов к организации наставничества следует отметить то, что *установление пар «наставник-подопечный» выходит за границы одной организации, осуществляется на основе широких профессиональных сетей, функционирующих на основе новейших информационных и коммуникационных технологий*. Установление сотрудничества с наставником в рамках сетей, не ограниченных рамками одной организации, позволяет существенно расширить «поле» компетенций, на основе которых могут совершенствоваться знания, умения и навыки сотрудников, придать процессу наставничества гибкость (асинхронные информационные и коммуникационные технологии позволяют гибко встраивать взаимодействия с наставником в рабочий график участников программ наставничества).

Дальнейшим направлением повышения гибкости механизмов наставничества является *переход к пуловому принципу* его организации, когда специально сформированному сообществу (в некоторых странах, например в Новой Зеландии, такое сообщество трактуется как *резерв*) оказываются услуги по профессиональной поддержке и развитию не отдельным наставником, а их сообществом. Это является проявлением тенденции стирания границ между наставничеством и другими типами профессиональных и образовательных взаимодействий, такими как кадровый резерв, стажировка, стимулирует развитие механизмов ротации, что способствует повышению степени инновационности организаций.

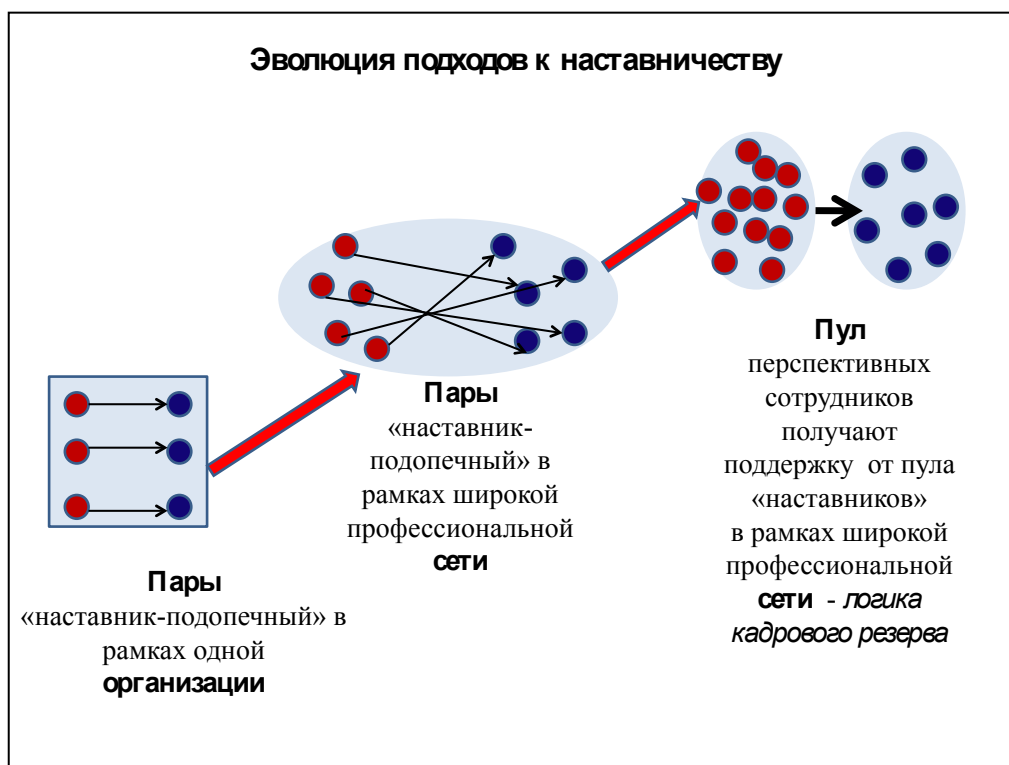


Рисунок 2.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Best Practices: Mentoring. – United States Office of Personnel Management, September 2008 – <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>
2. Bhatta, G., Washington S. 'Hands up: Mentoring in the New Zealand Public Service'. Public Personnel Management, 2003, 32, p. 211–227.
3. Ehrich L.C., Hansford B.C. Mentoring in the public sector. Practical Experiences in Professional Education, 2008 11(1). pp. 1–58.
4. Hutt, J. Mentoring Programs Best Practice in the Victorian Public Service. -Victoria: VPS Continuous Improvement Network, 2002.
5. Govloop Mentors Program – [www.govloop.com/page/govloop-mentors-program](http://www.govloop.com/page/govloop-mentors-program) (дата просмотра, май 2015).
6. Public Service Commission, Prince Edward Island (Canada) <http://www.gov.pe.ca/psc/index.php?number=1034329&lang=E> (дата просмотра, май 2015).

**МИХАИЛ МИХАЙЛОВИЧ СПЕРАНСКИЙ – ОДИН ИЗ  
ОСНОВОПОЛОЖНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В СИСТЕМЕ  
ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ**

*Неизвестный С.И.*

**Аннотация.** Кратко изложена историографическая информация о выдающемся государственном деятеле, великом русском реформаторе и ученом Михаиле Михайловиче Сперанском.

**Ключевые слова:** управленческая мысль, реформы государственного управления, создание системы образования России.

**Abstract.** Summarized historiographical information about outstanding statesman, the great Russian reformer and scientist Mikhail Mikhailovich Speranskii.

Как-то, лет 20 назад, я стоял посередине внешней стороны Гостиного Двора в Санкт-Петербурге, обращенной к Невскому проспекту и наблюдал жизнь центра города. Солнце, разрезав облака, ярко осветило полосой противоположную сторону проспекта, и я увидел небольшую мемориальную табличку на стене противоположного дома. В яркой полосе света табличка увеличилась и заинтриговала меня. Перейдя улицу, я прочитал:



*Фото 1. Мемориальная доска на доме № 42,  
Невский проспект, Санкт-Петербург.*

Надпись мне ничего не говорила, я продолжил свою прогулку в сторону Адмиралтейства, стараясь хоть что-нибудь восстановить об этом человеке из багажа моих знаний. Как я ни старался, кроме того, что М.Сперанский был мастером эпистолярного искусства, ничего другого вспомнить не удавалось.

Подходя к Исаакиевскому собору у памятника Николаю I, вижу экскурсионную группу. Гид с некоторой долей патетики информирует:

«19 января 1833 года император Николай I в присутствии всех членов Государственного совета снимает с себя Андреевскую звезду и надевает ее на Михаила Михайловича Сперанского, что запечатлено по повелению Александра II на барельефе этого памятника Николаю I. Таким действием Николай I подчеркнул выдающиеся заслуги Михаила Михайловича перед Отечеством».

В то время я писал работу о методике управления Сергея Юльевича Витте и наткнулся на высказывание знаменитого историка П. Б. Струве: «В истории русского управления мало фигур можно поставить рядом с Витте, и одного только человека можно поставить выше его: Сперанского...» [1].

И вот совсем с другой стороны узнаю, что Наполеон во время встречи с Александром I в 1807 г. в Эрфурте назвал Сперанского «единственной светлой головою в России» и в полушуточном тоне предложил Александру за Сперанского любые два немецких княжества на выбор [2].

А.С. Пушкин был близок к М.М. Сперанскому. Пушкин считал его противоположностью крупного государственного деятеля времен Александра I А.А. Аракчеева. Сам же А.А. Аракчеев писал о Сперанском: «Будь у меня хоть треть ума Сперанского, я был бы великим человеком!» [3].

Александр I в марте 1812 года пишет своему другу А. Н. Голицыну: «Если у тебя отсекали руку, ты, наверное, кричал бы и жаловался, что тебе больно. У меня прошлой ночью отняли Сперанского, а он был моей правой рукою» [4].

Петр Аркадьевич Столыпин, выведший Россию в начале XX по основным экономическим показателям на 1-е место в мире, был воспитан отцом, который в свою очередь впитал духовные, культурные и научные воззрения Аркадия Алексеевича Столыпина друга и единомышленника М.М. Сперанского [5].

Так кто же это за человек М.М.Сперанский?

«— А я скажу, что ежели что-нибудь сделано хорошего в нынешнее царствование, то всё хорошее сделано им — им одним...

И потомство отдаст ему справедливость...»

*Л.Н.Толстой (устами А.Болконского о М.Сперанском). Война и мир.*

## **Корни**

Сын сельского священника небольшого села Владимирской губернии, Михаил родился в 1772 году [6]. С детства Михаил обладал высочайшей внутренней самоорганизацией, нацеленностью на постоянное саморазвитие, выдавая при этом небывалое трудолюбие. Идя по дороге отца, Михаил

интересовался не только богословием, но и математикой, историей, географией, филологией, языками. Но это был не простой интерес – не спорадический, не фрагментарный. К изучению той или иной области знаний Михаил подходил: судя по всему, он имел врожденное чувство системности, основательности, совмещая логику и чувственное восприятие – все те основные качества, которые мы в современном мире в совокупности приписываем человеку науки. Освоение областей знаний он осуществлял последовательно, начиная с системного (глубина и максимальная полнота охвата) освоения доступных знаний в ближнем окружении, затем шаг за шагом расширяя пространство освоения. Таким образом, в основе его знаний помещались знания, полученные в России, российскими мужами наук, затем на следующем уровне – знания, полученные зарубежными учеными. Это качество Михаила Михайловича оказалось решающим, позволившим ему быть высокоэффективным исследователем, разработчиком, теоретиком-аналитиком и практиком, когда он занимался научными разработками для России, во благо Отечества. Любое зарубежное научное достижение, системные разработки, методы, инструменты и технологии Михаил Михайлович применял в приложении эффективности в условиях России, с точки зрения пользы для России. Весьма символичным выглядело и то, что он, уже будучи фигурой Номер 1 при императоре в конце рабочего дня напоминал себе – откуда он, ложась спать на лавку, клал под голову жесткую подушку и укрывался тулупом.

### **Церковная или государственная служба?**

После окончания семинарии во Владимире Михаил как лучший ученик посылается в столицу в Александро-Невскую семинарию. В то время это было ведущее церковное учреждение России, в котором программы обучения помимо богословских дисциплин включали широкий спектр естественных и гуманитарных наук. Михаил и здесь проявляет себя как один из лучших студентов. В 20 лет он становится преподавателем математики, затем ведет курсы физики, красноречия, философии.

В 1795 году одному из видных общественных, государственных деятелей князю А.Б.Куракину при подготовке к переходу на должность генерал-прокурора понадобился личный секретарь. Митрополит Гавриил рекомендует князю Сперанского. Князь Куракин, спорый человек до дел, еще ни разу не видев Сперанского, устраивает ему экзамен: вечером дается задание – написать 11 деловых писем в разные адреса с условием, чтобы они были готовы через сутки. Михаил за ночь выполняет задание и в 6 утра все письма были готовы. Князь Куракин не поверил, что задание выполнено в столь ко-

роткий срок и, прочтя письма, был потрясен высоким профессионализмом, умом и работоспособностью их автора.

В 25 лет (1797 г.) Михаил стоит перед выбором: продолжать идти по уже определившемуся пути церковного служения или стать светским государственным служащим? Он выбирает вторую дорогу, поступает на службу в секретари к Куракину: магистр богословия становится титулярным советником.

Затем М. Сперанского переводят на должность статс-секретаря в министерство внутренних дел под руководство В.П. Кочубея, где его замечает император Александр I.



*Фото 2. Государственный музей политической истории России. Сперанский М.М., работа Тропинина.*

## **Проект реформы государственного управления.**

### **Создание Конституции**

Реформаторская деятельность императора Петра I вместе с положительными результатами привнесла в управление государством многие негативные явления Европы того времени: усиление социального разрыва между правящим классом и крестьянством, усложнение бюрократического аппарата, повсеместные взятки, вольность в употреблении спиртных напитков и в связи с этим падение исполнительской дисциплины управления. Спешка, непродуманный характер переноса западноевропейских принципов управления, имели негативные последствия, свойственные революциям.

Коллегиальные органы власти, введенные Петром I, привели к распылению ответственности, управленческому «футболу», уходу от принятий решений, к снижению качества и производительности управленческой деятельности. Все эти проблемы достались в наследство Александру I, и они требовали скорейшего решения, реформирования и преобразования структур государственной власти. Молодой император понимает, что нужны изменения, но какие конкретно, что и как реализовывать – он не знает. Александр I

собирает вокруг себя людей, которые могли бы ему помочь в реформах, которых он объединяет в «Негласный комитет». Однако в этом объединении ничего конкретного не рождается, много разных высказываемых предложений носят беспорядочный, фрагментарный характер. Случайным образом в это комитет привлекается М. Сперанский. В 1803 г пишет Александру I «Записку об устройстве судебных и правительственных учреждений в России» [7], но практического значения записка в это время не имела.

В 1802 году М.М. Сперанский пишет Александру I записку «О коренных законах государства», в которой говорит: «Всякое правительство существует на условии и доколе оно исполняет сие условие, доколе оно законно». Т.е. он говорит императору о необходимости создания основного закона жизнедеятельности государства – о конституции. В следующей записке «Размышления о государственном устройстве империи» он развивает свои соображения по поводу создания конституционных основ государства. В 1804 году Михаил Михайлович пишет две работы "О духе правительства" и "Об образе правления", которые были предшественниками его главной работы "Введение к Уложению государственных законов".

Фактическое сближение Сперанского и Александра I произошло в 1807 году: император выехал с инспекцией штаба 1-й Русской Армии в Витебск и пригласил с собой Михаила Михайловича. В Витебске во время маневров император выпал из коляски, повредил ногу. Почти месяц они провели вдвоем, много обсуждали проблем государственного обустройства. В 1808 году Александр I взял М. Сперанского в Эрфурд на встречу с Наполеоном I. После встречи император поинтересовался у Сперанского, что в России хорошего и плохого по сравнению с Европой. Михаил Михайлович лаконично ответил: «У нас люди лучше, у них уклад». По возвращении император просит Сперанского составить план преобразования государственного управления.

В 1808 году Михаил Михайлович пишет работу «Введение к уложению государственных законов», в которой предлагает разделение власти на три ветви власти:

- сенат – высшая судебная власть,
- законодательная власть – государственная дума,
- исполнительная – кабинет министров.

Государственная дума по предложению Михаила Михайловича – двухпалатная.

Над этими тремя ветвями власти – координационный орган – Государственный совет во главе с царем.

«Введение к Уложению» является самой значимой научной работой М.М. Сперанского, описывающей основные положения Конституции России.

23 апреля 1906 года император Николай II «даровал» России Конституцию, основанную на идеях М.М. Сперанского. К тому времени во всех странах, кроме России и Черногории, были конституции. Россия стала конституционной страной. Февральская революция 1917 года отменила Конституцию 1906 года. Учредительное Собрание, кадеты, социал-демократы начали готовить новую конституцию. Но и в основе этой конституции была конституция 1906 года. 12 декабря 1993 года принята современная Конституция Российской Федерации, которая напоминает конституцию 1906 года и содержит разработки М.М. Сперанского.

**ПЛАНЪ  
ГОСУДАРСТВЕННАГО ПРЕОБРАЗОВАНІЯ**

ГРА ФА

**М. М. Сперанскаго.**

(ВВЕДЕНІЕ КЪ УЛОЖЕНІЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХЪ  
ЗАКОНОВЪ 1809 Г.)

СЪ ПРИЛОЖЕНІЕМЪ

„Записки объ устройствѣ судебныхъ и правительственныхъ  
учрежденій въ Россіи“ (1808 г.), статей „О государственныхъ  
установленіяхъ“, „О крѣпостныхъ людяхъ“ и Пермскаго  
письма къ Императору Александрѣ.

Изданіе „РУССКОЙ МЫСЛИ“.



Типо-литогр. Т-ва И. Н. КУШНЕРЕВЪ и К. Пимен. ул., с. л.  
МОСКВА.—1905.

*Фото 3. Титульная страница работы «Введение к уложению  
государственных законов».*

Работая над программой глобальных реформ, Михаил Михайлович выполняет параллельно много текущих государственных дел. Трудоспособность М.М. Сперанского и креативность его практической деятельности поражают. Вот лишь некоторый перечень его дел во времена первых лет правления Александра I, подтверждают масштаб:

- восстановлено действие Жалованной Грамоты и Городского Положения;
- отменены ограничения в пропуске едущих в Россию и выезжающих из неё;

- уничтожена Тайная экспедиция;
  - строго запрещена пытка;
  - учреждена комиссия для пересмотра прежних уголовных дел;
  - священнослужители освобождены от телесных наказаний;
- запрещено повешение как наказание, введенное при Павле I;
- подсудимым возвращены права и средства предоставлять доказательства их невиновности;
  - издан ряд постановлений по облегчению внутренней и внешней торговли;
  - отменен запрет на ввоз из-за границы книг и нот;
  - восстановлены частные типографии, закрытые при Павле I;
  - президенту Академии наук предписано не принимать в печать объявления о продаже людей без земли;
  - образована Комиссия по составлению законов.

В 1809 году Михаил Михайлович формулирует идеи, не популярные как в консервативных кругах русского дворянства, так и среди двора императора [8]:

- отмена крепостного права в России;
- разделение власти на законодательную, исполнительную и судебную;
- выборность части чиновников;
- расширение свободы печати;
- законодательная инициатива должна принадлежать монарху;
- ни один закон не должен войти в силу без рассмотрения в Государственной думе.

В своих высказываниях Михаил Михайлович был довольно категоричен: "Ни в каком государстве политические слова не противоречат столько вещам, как в России... Я нахожу в России два сословия: рабы государевы и рабы помещичьи. Первые называются свободными только по отношению ко вторым, действительно же свободных людей в России нет, кроме нищих и философов". Правительственными мерами, вызвавшими в обществе раздражение против Сперанского, были указы 3 апреля 1809 г. о лицах придворных званий и 6 августа того же года об экзаменах на чины. Суть первого указа: чины должны присваиваться не по наследству и по возрасту, а за знания и выполняемые функции. Второй указ регламентировал «испытания в науках» для чиновников. В Табели о рангах (тогда было 14 рангов – классов) каждый чиновник, начиная с 5-го класса должен иметь диплом о высшем образовании или сдать экзамен. Михаил Михайлович придавал большое значение не только составлению проектов, законов, но и их исполнению, демонстрируя

собственными примерами. Однажды сестра императора, великая княгиня Екатерина Павловна попросила Сперанского о награждении чином секретаря своего мужа. Михаил Михайлович отказал. Отказ сестре самого государя – это была неслыханная дерзость, вызвавшая раздражение и возмущение придворных чиновников.

В предложенной реформе структуры государственного управления М.М. Сперанский совместил достижения Европы и особенности самодержавной России. Его предложения аргументированы, взвешены и непротиворечивы духовным устоям народа России. Он видит синергию соединения основ христианства с социальными ценностями в государственном обустройстве. Позже эту христианизацию общественной жизни назовут «социальным христианством».

Александр I не решился воплощать проект М.М. Сперанского в жизнь в то время, поскольку понимал, что правящая элита взбунтуется против этого проекта. Государственную думу Александр I отверг. Очевидно, на него также повлиял Н.М. Карамзин, написавший в ответ на план реформ М.М. Сперанского «Записку о древней и новой России» с беспрецедентной критикой этих реформ, основной мыслью «Записки» было: ничего не надо менять – Россия сильна монархией!

Из предложенных М.М. Сперанским государственных структур Александр I в 1810 году создает Государственный совет, но в качестве лишь консультативного органа при Царе.

Государственный совет просуществовал до революции. Дума была создана лишь в 1906 году. Некоторые из предложенных Сперанским идей, например, об ограничении прав дворянства и о постепенной отмене крепостного права, были настолько революционны, что общество того времени оказалось просто не готово воспринять их. Частично идеи Сперанского осуществил Александр II, по инициативе которого было отменено крепостное право и проведена судебная реформа 1864 г.

Консервативное дворянство было очень недовольно идеями М.М. Сперанского. Чтобы разрядить напряжение при дворе, Александр I жертвует им, ссылая в Н.Новгород. Михаил Михайлович воспринимает ссылку стоически. Складывается впечатление, что уже находясь на развилке пути в 1795 году, Михаил Михайлович осознавал, что, выбирая дорогу светской государственной деятельности, он выбирает дорогу камикадзе.

Пожалуй, дальнейшее самое важное событие в духовной жизни Михаила Михайловича происходит в 1812 году в Н.Новгороде: там он встречается с Н.М. Карамзиным. Казалось бы, что два непримиримых врага никогда не смогут сойтись вместе и изменить отношение друг к другу. Но это не про-

сто люди – это выдающиеся личности, беспредельно любящие Россию, любящие свое Отечество! Они были выше сиюминутных отклонений судьбы, взаимных обвинений. Два великих человека понимали глубинную сущность своих устремлений; истинная любовь к Отечеству привела их к взаимному уважению и сближению. В сложное, тяжелое время Николай Михайлович протянул руку взаимопонимания Михаилу Михайловичу, и они уже до конца своих дней оставались друзьями!

### **Сперанский и становление системы образования в России**

Михаил Михайлович понимал, что для проведения реформ без революций необходимо повысить уровень образования правящего и среднего класса.

За основу системы образования в России под влиянием М.М. Сперанского принимается прусская система, которая сохранилась и в СССР. До сих пор специалисты по образованию считают Советскую систему образования одной из самых лучших в мире!

Смелый, новый взгляд Михаила Михайловича на систему образования, ориентированный на человека, на развитие личности он изложил уже в одной из своих первых проповедей, «говоренной в неделю осьмую на десять октября 1791 года в Александроневской лавре: «Не бойся отселе будешь человека ловя».

Исходя из личного пережитого опыта, изучения и анализа опыта передовых западных систем образования, М.М. Сперанский приходит к выводу о необходимости самообразования, непрерывности и преемственности в обучении; о воспитании российского юношества в духе общечеловеческой нравственности, толерантности, поощрения к познанию окружающего мира; его разработки в области образования содержат описания путей развития у учащихся потребности в постоянном самовыражении и самосовершенствовании, приобщении их к национальной и мировой культуре, формировании у обучаемых ценностных ориентаций. Михаил Михайлович – разработчик «Устава Царскосельского лицея», «Устава Училища правоведения», «Устава духовных училищ», документа «Об усовершенствовании общего народного воспитания», «Записки об училище по судебной части», «Обязанности учителей гимназий, общие всем учителям» «Устава учебных заведений, подведомственных университетам». Он принимает активное участие в организации новых учебных заведений, реформирует педагогическую систему, светское и духовное образование.

Методологические основы педагогической системы М.М. Сперанского состояли в следующем:

- глубокое знание предмета, умение привлечь учащихся своими познаниями и высокий уровень профессиональной подготовки;
- умение управлять познавательной деятельностью учащихся, стимулирование у них познавательный и исследовательский интерес;
- формирование у учеников наблюдательности, умение точно определять характер человека, проникать во внутренний мир собеседника, воспитанника, ученика;
- умение устанавливать доброжелательные отношения с аудиторией с учетом возрастных и социальных особенностей;
- способность ясно, четко и убедительно выражать мысли; демонстрировать свои умения и профессионально-коммуникативную компетенцию, базирующуюся на нормах педагогической этики, психологии;
- умение находить оптимальные способы психологического воздействия на учащихся, отдавая предпочтение «кротким и снисходительным мерам»;
- высокий уровень общей культуры и эрудиции.

Педагогическая система М.М. Сперанского явилась основой для разработки российской научной педагогической школы К.Д. Ушинского. Педагогическая система М.М. Сперанского входила составной частью в предложенную им ступенчатую систему образования, состоявшей из четырех ступеней:

- высшей – университеты (в каждом округе),
- средней – гимназии (в каждом губернском городе),
- промежуточной – уездные училища (по одному в каждом уезде),
- низшей – приходские школы, училища (в городах, селах).

Ступени были взаимосвязаны: каждая предшествующая являлась основой для перехода учащихся на новую образовательную ступень (желающие учиться в университете должны были пройти курс гимназии; для поступления в гимназию – курс уездного училища, а в уездное училище можно было поступить, окончив курс приходского). Основой всей системы образования были приходские училища.

Жемчужиной примера практической реализации системы российского образования М.М. Сперанского явилась разработка и реализация проекта Царскосельского лицея. В записке «Об усовершенствовании общего народного воспитания» обосновывалась необходимость открытия особого образовательного учебного заведения, призванного готовить новое поколение молодых людей, которые впоследствии могли бы преобразовать Россию. Благодаря детально продуманным и исполненным концептуальным основам организации, Лицей стал самым передовым учебным заведением своего времени, реа-

лизирующим в качестве ключевого принцип развивающего обучения. Энциклопедические знания, которые педагоги стремились дать ученикам, дух коллективизма, царивший в стенах Лицея, дружелюбие и поддержка воспитанников – все это стало отражением в развитии тех принципов гуманности обучения и воспитания, терпимости и уважения к человеческой личности, которые «проповедовал» М.М. Сперанский и благодаря которым у лицеистов сформировалась высокая степень ответственности за судьбу своего Отечества.

### **Основоположник юридических наук в России**

В 1814 году М.М. Сперанский назначается губернатором Пензенской губернии. Находясь на посту губернатора, Михаил Михайлович активно претворяет в жизнь свои разработки в области государственного управления. На масштабе Пензенской губернии он за короткий срок создает образцовую систему управления.



*Фото 4. Мемориальная доска в Пензе.*

В 1819 году Михаил Михайлович получает назначение в Иркутск, на должность губернатора Сибири. По существу, он становится первым государственным деятелем, осваивающим Сибирь. За два года Михаил Михайлович делает для развития Сибири больше, чем все его предшественники, начиная с Ермака, вместе взятые.

В 1821 году М.М. Сперанский возвращается в Москву и продолжает свою научную работу по развитию российской юриспруденции. Он пишет «Руководство к познанию законов» («Учебник, написанный на основе курса юридических наук, прочитанный М.М. Сперанским цесаревичу Александру Николаевичу»), «О коренных законах государства» и еще ряд работ.

Важным этапом научных работ М.М. Сперанского явились работы по систематизации законов Российской Империи. В 1830 году он подводит

результат этой работы: издается «Собрание законов Российской Империи» в 45 томах. Эта грандиозная работа стала фундаментом науки – юриспруденции России. Затем он создает «Свод законов Российской Империи» – корпус действующих законов – с этого времени Россия начинает переходить от ситуационного управления к управлению по закону.

В общей сложности М.М. Сперанский написал более сотни научных работ, создавая системные основы российской юриспруденции.

Основной подход Михаила Михайловича к изменению общественно-политического уклада состоял в эволюционных реформах. В преобразованиях без революций, без потрясений, а последовательно проводимых сверху на пути учета чаяний низов. За что его жестко критиковал Н.Г. Чернышевский, призывавший в реформаторской деятельности использовать революционные способы, «разрушения до основания». Революционные способы отрывают реформаторов от корней. Жизнь, судьба М. Сперанского учит нас не терять корней, не отрекаться от родителей, не терять историческую память. Оторванность от глубинных корней в современной юриспруденции России приводит отчасти к излишнему преклонению перед сиюминутными выгодами, плохое знание результатов трудов своих предшественников приводит к «изобретению велосипедов», зряшной трате времени, усилий, распылению ресурсов и как следствие, снижение производительности и качества труда.

Широта деятельности Михаила Михайловича огромна. И это объясняется тем, что он мыслил системно, и подходил любому делу системно. Он понимал, что невозможно реформировать лишь отдельно взятый элемент системы, отрезанный от других, поскольку нарушатся, либо оборвутся жизненные связи и система начнет деградировать и даже распадаться.

Научные исследования работ российских и зарубежных деятелей, анализ их результатов, изучение закономерностей государственного устройства, политического, социального, экономического, духовного, образовательного развития общества позволило М.М. Сперанскому на системной основе дать реформаторские предложения во всех этих сферах деятельности. Частично эти идеи были реализованы при жизни Михаила Михайловича, но большая часть явилась «дорожной картой» для многих его последователей, преобразивших Россию в выдающееся государство мира. Реформы М.М. Сперанского продолжили Александр II, С.Ю. Витте, П.А. Столыпин, А.К. Гастев, А.Н. Косыгин и многие другие выдающиеся люди нашего Отечества.

Беспредельная преданность своему делу, своему отечеству дарит бессмертие: преданность делу – бессмертие результата; преданность отечеству – бессмертие автора.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Струве П.Б. Критические заметки к вопросу об экономическом развитии России. М.: Книга по требованию, 1894, С. 303.
2. Соковнин С.П. Сперанский. Русский архив. 1890. Кн. 2, № 7. С. 321.
3. Аракчеев А.А. Отзыв о Сперанском. Русская старина. 1872, № 3. С. 470–472.
4. Чибиряев С.А. Великий русский реформатор. Жизнь, деятельность, политические взгляды М.М. Сперанского. М.: Наука, 1989, С. 224.
5. Томсинов В. А. Светило российской бюрократии. Исторический портрет М. М. Сперанского. М.: Зерцало, 2013, С. 458.
6. Томсинов В. А. Сперанский (серия «Жизнь замечательных людей»). М.: Молодая гвардия, 2006. С. 451.
7. Сперанский М.М. Записка об устройстве судебных и правительственных учреждений в России. Руководство к познанию законов. СПб., 2002, С. 303.
8. Сперанский М.М. Введение к уложению государственных законов («План государственного преобразования») 1809 год. Первое издание в России. 1905.

## НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ И РОЛЬ ПОЗИТИВНЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРАКТИК

*Платонов Д.Н.*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу национальной социокультурной среды и ее влиянию на эффективность предпринимательства.

**Ключевые слова:** менеджмент, исторический опыт, позитивные хозяйственные практики, социокультурная среда, институционализм.

**Abstract.** The paper analyzes the national social and cultural environment and its influence on the effectiveness of the business activity.

**Keywords:** management, historical experience, positive economic practices, social and cultural environment, institutionalism

Настоящий доклад посвящен значению позитивных хозяйственных практик России. Этот подход в исследовании исторического опыта предоставляет самый широкий контекст не только для осмысления характера любого бизнеса, но открывает перспективу совершенствования предпринимательского дела, обеспечивая преемственность в развитии идей и методов менеджмента. Поэтому необходимо изучение не только исторического опыта национальных достижений (да и провалов) бизнеса, но и той институциональной среды, в условиях которой он состоялся.

Институциональная среда предпринимательства – «тонкая материя», а иногда даже противоречащая бизнесу как таковому. Но благородная задача каждого управленца умело использовать особенности национального менталитета, его явные и неявные проявления в экономической деятельности и повседневности. Более того, необходимо изучить и использовать в практике возможности традиционных социальных коммуникаций, которые должны стать реальными проводниками эффективных управленческих решений.

Конечно, опыт многих предпринимательских династий и отдельных гениев изучен достаточно хорошо, как отечественными, так и зарубежными исследователями. Но крайне редко изучается лаборатория или «личная алхимия» отдельных предпринимателей, использование ими уникальных методов управления с детальным разбором ситуации принятия эффективного решения вопреки всему, а часто и логике! Но удача предпринимателя не покинет его на неудобной ниве меняющихся условий, если он будет следовать тем «невидимым» основам социокультурной среды, ради которой он и творит порой настоящие «чудеса».

Действительно, эффективное национальное предпринимательство – это своего рода «чудо». Но чудо предсказуемое, и в его основе не только культура принятия и осуществления управленческого решения, но и социализировано выверенное действие. При этом должны быть учтены результаты анализа позитивных хозяйственных практик.

Использование разнообразных методов менеджмента на разных уровнях управления приводит к появлению множества хозяйственных укладов. Экономическая система в таком случае все более усложняется. Но чем сложнее любая система, тем она целостнее. А это означает возможность общей координации предпринимательства. Такое усложнение бизнеса на нижних этапах экономической системы повышает возможности государственного регулирования национального хозяйства. В таком случае необходимо выработать такие «правила игры», которые бы не ущемляли творческие возможности самоорганизующихся форм бизнеса.

Для эффективной подготовки корпуса менеджеров университетского уровня крайне важно разработать спецкурс или их серии по истории эффективных форм отечественного предпринимательства. Необходимы эффективные исследования в области институциональной системы хозяйствования, материалы которых могут быть использованы для преподавания. А при рассмотрении теорий управленческой мысли есть смысл акцентировать на анализе национальных теорий менеджмента, которые черпали идеи из позитивных хозяйственных практик России.

## КАКИМ БЫТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ ОБРАЗОВАНИЮ?

*(существующая система знаний помогает объяснить отсутствие экономического роста в стране разными факторами, но допускает волюнтаризм по отношению к законам экономики)*

**Пономарев И.П.**

Это ответ на статью Ефимова Владимира, независимого исследователя, д.э.н., Doctor in Development Studies (Россия – Франция).

К статье «К реформе экономического образования»

Эксперт Урал № 17 (643) 20 апреля 2015.

Должны ли отечественные экономисты изобретать свою «российскую экономическую модель» или следовать за передовой экономической мыслью, перенимать готовые западные модели экономического роста. Иными словами, вернемся к вопросу: «Почему проблемы российской действительности не интересны экономистам?», который был поставлен в статье Владимира Ефимова «К реформе экономического образования» от 20 апреля 2015.

Начать анализ существующего положения дел хочу с дисциплины, которая лежит в основе гуманитарного образования – философии, которая семьдесят лет была зажата в догматах Марксистско-Ленинской идеологии. Это не могло не отразиться на той роли, что философия в стране не только растеряла интеллектуальные позиции. Как учебная дисциплина, философия своим видом и формой преподавания посеяла в умах нескольких поколений стойкую неприязнь к мудрствованию. Философию, как основу гуманитарных наук, в том числе и экономики, заменил математический аппарат, в котором не осталось места для человека. **Мы ищем свой путь вопреки какому-то пониманию того, куда и зачем мы идем.** Идея удвоения ВВП могла появиться только в такой экономике, построенной на моделировании и голых цифрах, при отсутствии выраженной национальной идеи и пренебрежительном отношении к деньгам.

Сложно переоценить важность экономического образования в обществе. Это важно не только для формирования политической элиты, как утверждают институциональные экономисты, но и просто необходимо для построения рациональных и эффективных отношений в обществе, что непременно скажется на благосостоянии всех граждан. Существующий тупик в социально-экономическом развитии России, как бы его красиво не называли «нефтяной иглой» или «ресурсным проклятьем» возник из-за неадекватности

экономического образования, и той роли, которую экономисты играют в обществе, допуская волюнтаризм по отношению к законам экономики.

После падения социалистической плановой экономики, появления рыночной экономики и класса предпринимателей потребовалось переосмысление происходящих процессов, не говоря уже о создании новых концепций для описания и объяснения новых экономических реалий. Но удивительным образом, после всех **преобразований деньги по-прежнему воспринимаются как какое-то необходимое зло**, которое не может быть мерилom успеха и оценкой вклада человека в общество. Отношение к деньгам – это основа для построения экономических отношений, а значит и работы всей экономической системы. Почему сложилось такое отношение к деньгам, и как его поменять – это главный вопрос для экономического образования.

Государство активно строит «капитализм», вводит элементы рыночной экономики, но почему-то мы, экономисты, продолжаем делать удивленное лицо по поводу изменения человеческих отношений и журить человека «корыстолюбивого». Удивительно, как при этом некоторые экономисты сохраняют надежду и даже веру в то самое социалистическое государство, которое справедливо раздаст блага всем по заслугам.

Интересно слышать, что сообщество экономистов и преподаватели-исследователи должны решать «жгучие проблемы» страны. Единственное, что должны делать экономисты – это честно сказать людям, что на дворе капитализм № 6, и объяснить правила игры: играть честно, уважать конкуренцию, слушать клиента и создавать востребованный продукт. Удивительно, но мы не хотим этого признавать и исследовать. Способность мыслить в категории государственной (а-ля советской) экономики сохраняется у научного сообщества, которое получает государственный заказ на изучение отдельных отраслей или регионов. Пока экономисты не отделили своей позиции от государства, и можно сказать, выражают интересы заказчика, не будет дискуссий и споров по реальным проблемам экономики, а значит и экономического роста. Установленный порядок и сложившаяся система исследовательских грантов направляют внимание исследователей на отдельные «модные» феномены и им уже не до решений экономических проблем.

Здесь я предвижу возмущенные возгласы о том, что: нет, «реальных проблем»! Как можно такое заявлять? И здесь я соглашусь. Что я вообще могу знать про «реальные проблемы»? Некоторые гуру экономики скажут, что такие проблемы как инфляция и государственный долг вообще не имеют решения. Тогда я прошу вас рассмотреть один показатель, который упустили советские экономисты в СССР и который до сих пор оказывает негативное влияние на нашу экономику, и в том числе на внедрение инноваций.

**Итак, возьмем два станка «А» и «Б», у одного срок службы 10 лет, а у другого 50 лет. При прочих равных условиях какой из них лучше? Правильно, тот станок, который сможет работать дольше. Исходя из этих данных, экономист начисляет норму амортизации 2%. И вот здесь, казалось бы, нас всех ждет счастье, но получается все наоборот. Простой коэффициент амортизации не дал возможности предприятиям обновлять средства производства; выросли поколения работников и управленцев, которые не проводили технического перевооружения. Откуда взяться модернизации, не говоря уже про инновации? Так, простой показатель убивает возможность развития технологии, новых рынков, новых продуктов, конкурентоспособности и экономического роста.**

Сейчас такими экономическими показателями-«убийцами» являются ставка по кредитам и минимальный размер оплаты труда (МРОТ). Их величина говорит о том, что «больной» скорее находится в коме, чем на лечении. Похоже, что экономику страны поставили на холостой ход. Экономические отношения не работают, механизмы роста и развития, которые в развитых странах поддерживаются движущими силами развития общества, у нас игнорируются. Похоже, что у экономистов этого не было в программе обучения.

С кого брать экономистам пример, у кого учиться? – вопрос остается открытым. Точно им не следует увлекаться критикой капитализма, а тем более либерализма, и не скатываться к популистским лозунгам и призывам к регулированию экономики в интересах народного большинства. Это путь от экономики обратно в «социализм» и догмат справедливого распределения.

Предложение опереться на институциональную экономику может вывести экономическую науку из тупика и позволит найти научное объяснение существующей экономической модели, которая сложилась в так называемый переходный период от социализма к госкапитализму. Предложение о демократической альтернативе в данном случае выглядят как насмешка, так как правила игры устанавливает и следит за их соблюдением главный игрок на рынке. Да, широкие массы будут участвовать в принятии решений, но какие решения принимать этим самым массам – будут решать отдельные люди, прикрываясь интересами государства. Поэтому институциональная экономика может описать реальность и объяснить, почему сложилось так, а не иначе.

Одна экономическая наука не нацелит на социально-экономические изменения, так как то, что происходит в экономике, знают и полностью понимают лишь несколько десятков человек. Сдвинуть ситуацию исследователям экономики не под силу, даже имея всю полноту власти, они бы не сделали это, так как преобразования ограничены законами, которые связаны с политическими интересами. Ситуацию усложняет бюрократический аппа-

рат, который в силу заявленной сверху борьбы с коррупцией не будет делать ни одного лишнего движения, даже на благо общества, чтобы не быть уличенным в этой самой коррупции.

Ничего нельзя с этим поделать, мы сами загнали себя в государственный капитализм, и надежда на государство – это тупик. Мы слабо осознаем, что «трение» в этом государственном механизме съедает не только все ресурсы, которыми богата земля российская, но и идеи, которыми богаты наши люди. Поэтому пункты программы, какой бы она совершенной не была, и с какой бы трибуны не звучала – это не главное. Но выход есть в изменении системы, снизу, каждым человеком менять себя и, как у классика, «по капле»:

- Капля первая. Уважение к личности и ее правам. Необходимо учить людей мыслить самостоятельно, принимать решения и брать ответственность за себя. Только так человек может формировать себя как личность, требовать уважения к себе и соблюдения своих прав. И здесь дело не в соблюдении законов, законы пишут и переписывают, а в уважении к личности. Например: о каком уважении к человеку можно говорить, когда размер оплаты труда ниже прожиточного минимума?

- Капля вторая. Изменение отношения к деньгам. Государство этого сделать не может на фоне коррупционных скандалов, приватизации 90-х и отношении к предпринимательству, поэтому как бы со всех трибун доносится – «Деньги не главное!». Но для человека, который работает его деньги – это его свобода, это доверие, это частичка жизни.

- Капля третья. Изменение преподавания экономики, развитие экономического образа мышления и поведения, а не заучивание готовых концепций и формул. Это проведение лабораторных работ по экономике, деловых игр, которые позволяют ставить эксперименты и разыгрывать экономические ситуации, думать и делать выводы.

- Капля четвертая. Изменить преподавание философии, чтобы появились люди, готовые придать смысл своим действиям. Сформулировать не только миссию и найти место под солнцем, но и идею, способную объединить людей, национальную идею. Повысить ценность жизни.

- Капля пятая. Не надо бояться мейнстрима, глобальной экономики и экономистов, которые пугают спадом в экономике. Но для этого надо учить людей мышлению, самой простой формальной логике. Чтобы люди понимали и видели подмену тезиса, обман, ошибку в рассуждениях, иначе будет сложно отличить экономиста от политика.

Российская экономика – уже часть глобальной экономики и уже не может без нее, как бы мы не гордились успехами в замещении импортных

товаров. Глобальные идеи, единое информационное поле, знания, а тем более наука никогда не будут принадлежать отдельным государствам. Другое дело, что наша экономика на удивление показывает чудеса, что можно делать бизнес при ставке кредита 20%, человек может работать бесплатно и ему можно не платить, а чиновник может вводить дополнительные сборы и не называть это налогами.

**Рядовые экономисты могут поддаться призыву изучать экономическую действительность, которая так богата на чудеса, а могут реализовать свои знания и заставить экономические законы работать. Но теории не работают, если экономические законы постоянно нарушаются, а экономические отношения в обществе не развиваются, а заменяются на административные.**

**Обвинять, человека в том, что он ориентирован на карьеру – это все равно, что попытаться отрицать экономический закон.**

**«Социальная польза» – это ширма, за которой хорошо научились прятать свои интересы политики, а исследователи должны сохранять объективность.**

- Следует полностью перекроить курс Философии. До того момента, когда человек подойдет к научным исследованиям, он должен научиться свободно мыслить и отстаивать свои убеждения, а не слепо повторять заученные истины из экономической теории индустриальной эпохи. Без защиты своих научных убеждений и личной позиции научные методы становятся формальным признаком наукоподобием.

- Без экономической самостоятельности исследователей-экономистов невозможно говорить о какой-либо научной мысли и развитии общества. Существующий государственный капитализм будет лоббировать свое понимание экономики и ставить свои задачи для исследователей.

Я не слышал, чтобы кто-то из современных экономистов на какой-либо конференции возмутился величиной процентной ставки по кредитам или субсидиями, льготами и другими формами ручного управления экономикой. Так законы рынка подменяются другими законами, а экономисты этого не замечают, как пилят сук, на котором они сидят. Никого из экономистов не удивляет наличие предложений о работе с зарплатой в четыре тысячи рублей. Не удивительно, что нет и безработицы, но при этом не стоит удивляться отсутствием мотивов к механизации, рационализаторству и каким-либо нововведениям для повышения производительности труда. Зато сохраняется вера экономистов, основанная на знакомой фразе из учебника по экономике, в то, что «дешевая рабочая сила – это хорошо для экономики».

Итак, что мы имеем:

Глобальные идеи, высказанные некоторыми должностными лицами на тему: «взять и перескочить несколько технологических укладов» не укладываются в голове, рвут сложившиеся экономические отношения. Смелость заявлений можно только сравнить с уровнем инновационной активности и количеством проведенных конференций.

Постоянное внесение отдельных изменений экономического характера, но при этом мы продолжаем игнорировать фундаментальные основы экономики, и то, что без внутреннего платежеспособного спроса со стороны населения экономистам остается только объяснять отсутствие экономического роста следами мирового заговора.

Предложения по преподаванию экономики: (инерция и реакция бюрократии делает любые программы недееспособными)

1. Отказаться от главенства математики и математических моделей в экономике, тотального моделирования, переходить от количественных методов к качественным. Не останавливаться на объяснительном характере экономики, искать движущие силы и механизмы из пробуждения.

2. Прививать в школах и вузах экономическое мышление, рациональное поведение, понимание работы капитализма, пользы конкуренции и клиентоориентированности. Изменение отношения к деньгам и к предпринимательству.

3. Изменить форму преподавания философии, так как именно философия помогает ставить вопросы, наполняет смыслом жизнь и определяет ценность существования. Также следует отметить необходимость гуманизации экономики, сделать так, чтобы экономисты видели за цифрой человека.

Если говорить об экономических исследованиях, то я здесь вижу несколько направлений:

*Первое* – это изучение передового опыта. Необходимо видеть направление, в котором мы идем, и хорошо изучить опыт и работу развитых экономик, не столько цифры, сколько увидеть за ними движущие силы и уровень отношений в обществе.

*Второе* – это понять, где мы находимся, с кем и с чем мы имеем дело в нашей стране, какие существуют побудительные силы, каким образом выстраиваются экономические отношения, отношение к человеку, к деньгам, к предпринимательству и к бизнесу.

*Третье* – это изучить существующую систему «государственный капитализм» на предмет сценариев возможных изменений. Существует у политиков определенная самонадеянность, что они смогут изменить эту систему, и даже иллюзия ее контроля? Но насколько хорошо мы знаем возможности,

которые сложившаяся система предоставляет для проведения экономических изменений.

*Четвертое.* Изучить природу широко распространенных заблуждений, в которые люди верят. Например: некоторые люди до сих пор думают, что существуют бесплатные квартиры, лекарства или медобслуживание. Некоторые чиновники министерства экономики убеждены, что затраты государства могут дать импульс экономики. Некоторые бизнесмены полагают, что без иммигрантов экономика не сможет развиваться дальше.

Что касается правовой поддержки экономических отношений, то здесь есть несколько фундаментальных основ: право личности и право частной собственности. В добавлении к этому можно добавить договорное право, так как незнание этих основ затрудняет экономические отношения. В этой связи, должна поменяться роль государства, от капиталиста, активно играющего на рыночном поле и устанавливающего удобные для себя правила, до судьи, рефери, который следит за соблюдением договоренностей, справедливостью и конкуренцией.

Вопросов для дискуссии больше чем достаточно, но дискуссия больше свойственная политикам, как-то давно на экономических форумах никто из экономистов не защищал своей точки зрения и не доказывал своей правоты. Все как бы соглашались с цифрами статистики, и одновременно признают ощущение общего непонимания, происходящего в экономики.

Давайте не дискутировать, а попробуем привести основные параметры экономики в порядок. Пока эта задача не будет поставлена, и экономисты не будут настаивать на ее решении, будут продолжаться «экономические» форумы, только по факту это будет не экономика, а политика. И здесь будут фигурировать и «запрос общества», и «общественное благо», и «гражданские права», и все остальное, чтобы только не выводить экономическую ситуацию в стране из состояния комы.

### **Хватит смотреть в дорожную карту, пора посмотреть на дорогу.**

Если мы хотим развития общества, то должны сохранить экономические отношения, конкуренцию и свободу предпринимательства, а не угадывать профессии будущего. Необходимо восстановить отношение к деньгам, перестать пугать население либеральными идеями и встать на защиту экономических законов от посягательств недобросовестных политиков. Отдельная задача стоит перед философами по поиску национальной идеи в России, и преподавателями экономики по формированию экономического образа мышления.

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ КОМПАНИИ И МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ: ОГРАНИЧЕНИЯ И ТИПОВЫЕ ОШИБКИ.

*Розенберг Н. И.*

**Аннотация.** В данной статье речь пойдет о подготовке и развитии кадров управления организации на основе модели компетенций, ограничениях метода и типовых ошибках его реализации.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, модель компетенций менеджера, управление по компетенциям

## TRAINING AND DEVELOPMENT OF MANAGERS, BASED ON THE COMPETENCY MODEL: RESTRICTION OF APPROACH AND COMMON MISTAKES.

*Rosenberg N.*

**Abstract:** This article is devoted to training and development of managers based on competency models implemented in organizations, to common mistakes in competency based human resource management performance and restrictions of this approach.

**Keywords:** competency based human resource management, management competencies, and competencies of managers.

Первые попытки применить компетентностный подход к управлению персоналом компании и разработать модель компетенций сотрудников можно отнести к 1970-м годам, когда психологи Дэвид МакКлелланд (D. McClelland) и Дэвид Берлю (D. Berlew) основали компанию McBer, на базе которой впервые были апробированы идеи тестирования компетенций при подборе младших сотрудников для Дипломатической информационной службы. Зарекомендовав себя как эффективный инструмент оценки качеств сотрудников, более показательный, чем широко применяемые в то время тесты интеллектуальных способностей, компетентностный подход получил дальнейшее распространение и развитие. Так, в 1982 году Ричард Бояцис (R. Boyatzis) проводит исследование 2000 менеджеров и выявляет набор компетенций, последовательно отличающих лучших из них в разных компаниях и разных функциях, а уже в 1989 году компетентностный подход впервые начинают применять американские бизнес-школы. [1, с. 4]

В настоящее время компетентностный подход является популярной и широко распространенной технологией, активно применяющейся в управлении персоналом многих компаний. В случае успешной реализации модель

компетенций позволяет установить систематические связи между применяемыми практиками управления человеческими ресурсами компании, а также связать применяемые практики управления человеческими ресурсами с миссией, целями, ценностями организации и её бизнес-стратегией [2].

В современном виде модель компетенций представляет собой перечень наиболее важных на данном этапе развития организации характеристик, позволяющих сотруднику успешно выполнять функции, соответствующие его должности [3]. Кроме того, модель компетенций содержит конкретные показатели проявления этих характеристик в рабочем поведении сотрудников (поведенческие индикаторы).

Преимущества компетентностного подхода и особенности разработки модели компетенций широко обсуждались и обсуждаются до сих пор как в научной литературе, так и среди практикующих менеджеров. При этом особый интерес, как правило, вызывает возможность использования компетентностного подхода в формировании и развитии управленческих кадров организации, в выявлении компетенций, необходимых для эффективного осуществления управленческой деятельности.

Но если вопросы, связанные с механизмом реализации модели компетенций в организации и возникновения возможных положительных результатов от применения данного подхода в достаточной степени проработаны и известны, то об ограничениях модели компетенций и типичных ошибках, которые допускают компании, внедряющие компетентностный подход в своей практической деятельности, практически ничего не говорится.

Давайте остановимся подробнее на этом аспекте и попытаемся выяснить, какие возможности развития управленческих кадров даёт применение модели компетенций в компании и, главное, с какими ограничениями и ошибками сталкиваются компании, реализующие данную модель.

В 2011 году HR портал Trainings.ru и журнал «Штат» провели опрос [4] с целью выяснить отношение к модели компетенций представителей российских компаний и определить различные особенности применения данного метода в управлении человеческими ресурсами. Результаты исследования показали, что инструмент является достаточно тяжелым для внедрения, при этом, 25% компаний, разработавших модель компетенций, её не используют.

Применение компетентностного подхода предполагает возможность организации всех элементов управления персоналом (подбор, оценка, обучение, стимулирование, планирование карьеры сотрудников и т.д.) на основе разработанной модели компетенций, однако на практике нередко встречается и применение подхода на отдельных этапах управления человеческими ресурсами (рекрутмент и отбор по компетенциям, выстраивание программы

обучения в соответствии со списком разработанных компетенций и т.д.). Во втором случае применение компетентностного подхода может привести к неоднозначным результатам: с одной стороны, если компетенции определены корректно, он может стать удобным и понятным инструментом для эффективного решения определенной задачи (например, подбор и наём в компанию нужных людей). С другой стороны, если применение модели компетенций в рамках отдельного элемента управления персоналом не будет согласовываться с другими этапами управления человеческими ресурсами или войдёт в противоречие с общей стратегией развития предприятия, то вместо заявленных преимуществ компетентностного подхода менеджеры компании, скорее всего, столкнутся с усложнением построенных на основе компетенций процессов и недовольством сотрудников, вынужденных выполнять большое количество дополнительной работы. При этом ожидаемого прироста эффективности деятельности в таких ситуациях, как правило, не происходит или же оно является крайне незначительным по сравнению с затраченными на реализацию компетентностного подхода ресурсами.

Исследования показали, что чаще всего модель компетенций российские компании используют при ежегодной оценке деятельности сотрудников, чуть реже – при отборе персонала, составления планов развития и обучения [4].

На интеграцию модели компетенций во все процессы управления персоналом, по данным Amplua Insights, уходит до 5 лет, однако «в тех компаниях, где это удалось сделать, руководители начинают говорить с подчиненными на языке компетенций: давать им обратную связь, проводить ежегодную оценку деятельности, создавать индивидуальные планы развития, вести беседы по карьерному росту» [4]. Нужно отметить, что пять лет – достаточно серьезный срок, за который во внешней и внутренней среде компании может произойти критическое количество изменений, которое потребует пересмотра компетентностной модели и часто уже на этом этапе, на практике, использование компетентностной модели для управления персоналом компании, в лучшем случае, превращается в написание многочисленных отчетов о результатах внедрения и изменения модели, в худшем – с большим трудом разработанная модель компетенций существует в компании номинально, а фактически результаты проведенной работы отправляются «в стол».

Тем серьезнее дело обстоит с компетенциями управленческих кадров. Выявление и формулирование списка управленческих компетенций, которое, казалось бы, в первую очередь должно быть разработано в тесном контакте с высшим руководством предприятия, основываться на детальном анализе бизнес-среды компании, реализуемой стратегии и сложившейся организаци-

онной культуры, нередко происходит по принципу выявления «самых популярных и востребованных компетенций на рынке труда в целом» или же основан на предшествующем успешном опыте консультанта или менеджера, ответственного за разработку модели. Метод аналогии в данном случае может привести к весьма плачевным результатам, так как не учитывает специфику данной конкретной компании. Модель, которая была успешно реализована в одной компании, не обязательно приведет к таким же результатам в другой.

Еще одним оригинальным способом формулирования списка ключевых компетенций управленческих кадров является интервью с генеральным директором компании, после чего список названных им желаемых характеристик сотрудников без изменений и дополнительного анализа принимается за основу модели. При этом нередки случаи, когда видение руководителя относительно качеств, которыми должны обладать сотрудники, никак не коррелирует с возможностью достижения компанией поставленных им целей.

Конечно, можно говорить о наборе неких «базовых» компетенций, которыми должен обладать менеджер. В частности, к числу таких компетенций работодатели традиционно относят способность к влиянию, ориентацию на результат и устойчивость к стрессу. Но, как замечает Джеймс Брук (James Brook) [5], попытка основываться на предположении, что все сотрудники, показывающие положительные результаты, добиваются их одинаковым способом, – достаточно спорный путь. Люди, играющие одну и ту же роль, используют свои уникальные способности и навыки разным способом, достигая при этом одинаково хороших результатов, что подтверждают многочисленные исследования рабочего поведения. Накладывание жестких рамок компетентностной модели, по мнению Д. Брука, может приводить к сдерживанию творческого потенциала и индивидуального поведения, которое в перспективе, возможно, могло привести к более эффективному результату.

Другой момент, на который стоит обратить внимание, заключается в том, что за жесткими рамками модели компетенций, как правило, не уделяется достаточно внимания факторам, спланивающим и вдохновляющим сотрудников, способствующим развитию их творческого потенциала. Более того, если проведение оценки компетенций сотрудников и позволяет выявить, в какой степени тот или иной менеджер склонен к командной работе и каково его влияние на подчиненных, то точного ответа на вопрос, что станет с межличностными связями и синергией работы команды после развития компетенций её членов до «требуемого» уровня, модель компетенций не даёт.

Во многих организациях взята цель на определение и восполнение «пробелов» в компетенциях сотрудников, что производится, в основном, за счет разработки и реализации образовательных программ или изменения организации служебной деятельности. В то же время, само по себе выявление слабых сторон сотрудников не приводит к выдающемуся росту производительности, а только предотвращает крах. Нельзя забывать о том, что те компетенции, которые мы начинаем развивать сегодня, в полной мере будут освоены менеджерами только завтра. Но те ли это знания, умения и навыки, которые будут нужны для эффективного управления в перспективе или же это те знания, умения и навыки, которые были нужны вчера? Если так, то не будет ли компания, использующая традиционную модель компетенций, обречена на гонку за уже изменившейся ситуацией, в попытке подобрать и подготовить нужные кадры?

Но не все проблемы, встречающиеся при использовании модели компетенций в управлении человеческими ресурсами компании, связаны с ограничением самого подхода. Многие из них возникают из-за ошибок в реализации модели, причем некоторые из этих ошибок являются настолько типичными, что в последнее время можно встретить упоминание о них в качестве недостатков самого метода.

В частности, к таким ошибкам относится составление слишком большого списка компетенций. Встречаются модели, содержащие в себе 50 и более характеристик, необходимых для конкретной должности, при этом зачастую пересекающихся друг с другом и не разбитых в кластеры<sup>80</sup>. Такие модели довольно тяжелы для восприятия и с трудом поддаются оценке. Тенденция последних лет состоит в уменьшении числа компетенций в модели. Многие современные пользователи считают набор компетенций из 8–12 стандартов поведения в одной модели оптимальным [6, с. 11].

Важно обратить внимание и на язык, которым описываются компетенции. Он должен быть понятен не только разработчикам модели и генеральному директору, но и сотрудникам, причем необходимо помнить, что в случае с международной компанией описание одной и той же компетенции может требовать незначительной адаптации.

Подводя итог, можно сказать, что компетентностный подход к подготовке и развитию управленческих кадров на сегодняшний день всё еще является перспективным инструментом. Это связано как с фактическим отсутствием проработанной и распространенной альтернативы, которая уже сейчас могла бы полностью вытеснить компетентностный подход, так и с заложенными внутри метода перспективами развития, не все из которых были

---

<sup>80</sup> Кластер – набор тесно связанных между собой компетенций.

реализованы до настоящего момента. При отсутствии грубых ошибок внедрения и реализации модели компетенций в компании, компетентностный подход имеет много преимуществ и может серьезно облегчить процесс управления персоналом, сделать его более эффективным. При этом данный инструмент требует существенной затраты ресурсов, как временных, так и материальных, в связи с чем его нельзя рекомендовать для использования в конкретной компании до тех пор, пока у руководства организации нет четкой уверенности в оправданности применения модели компетенций и осознанной готовности к её внедрению.

Если говорить о будущих направлениях развития подхода с точки зрения развития управленческих кадров на основе компетентностной модели, то все большую значимость приобретает проактивность в формулировании и оценке компетенций. В быстро меняющихся условиях современного конкурентного рынка компании больше не нужна способность оценивать и формулировать требуемые компетенции по состоянию «на сегодня», потому что уже завтра ситуация может быть кардинально другой.

К компетенциям, важным для менеджера в будущем, как правило относят гибкость, способность передавать видение стратегии компании и способность к внедрению инноваций, предпринимательские качества, способность к межличностному пониманию, эффективное делегирование полномочий, навыки фасилитации командной работы и портативность («способность быстро адаптироваться и функционировать в иностранной среде») [7].

Модель компетенций не может быть разработана раз и навсегда, она подлежит постоянному пересмотру и совершенствованию при накоплении критического числа изменений, но даже в этом случае задача, выходящая на первый план – определить, какими качествами, знаниями, умениями, навыками и мотивами должны будут обладать сотрудники для эффективной работы в новых условиях завтрашнего дня. И как осуществить этот переход, ведь не исключена ситуация, когда компетенции, необходимые сегодня для успешной работы, завтра окажутся не только бесполезными для продолжения эффективной деятельности, но и в какой-то мере нежелательными.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.
2. Competency-based human resource management / David D. Du-bois...[at al.] – 1st ed.

3. Наталья Володина. Модель компетенций – это не сложно // Kadrovik.ru, 6-2007. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037>
4. Восприятие и использование модели компетенций в России. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14257>
5. James Brook. Transforming traditional competency models. // Selection & Development Review, Vol. 22, No. 5, 2006 Режим доступа: <http://www.astd.dk/files/pdf/transformingtraditional%20competencymodels%20james%20brook.pdf>
6. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / Стив Уиддет и Сара Холлифорд [пер. с англ. Н. Друговенко], 3-е издание. – М.: Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.
7. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: НІРРО, 2005. – 384 с.
8. Ричард Бояцис. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Пер. с англ. М.: НІРРО, 2008. – 352 с.

## КОГО И ЗАЧЕМ УЧИТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОЛЕГОМЕНЫ К ТЕОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.

Савелёнок Е.А.

*«... [наука] лишена смысла,  
потому что не дает никакого ответа на единственно  
важные для нас вопросы: «Что нам делать?», «Как нам жить?»».*  
Л.Н. Толстой<sup>81</sup>

Настоящий доклад является продолжением двух докладов по теме подготовки и обучения менеджеров, сделанных автором на конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса в 2011 и 2014 гг.<sup>82</sup>

В докладе 2011 г. обосновывается, в том числе, тезис о том, что в основе деятельности по управлению лежит формирование и реализация определенных идей управления, которые, в свою очередь, базируются в значительной степени на этике. Будучи сформулированными и сведенными в систему, идеи управления, в самом первом приближении, составляют идеологию управления. Главным выводом доклада стало указание на необходимость «ресмыслинга» (идеологической перезагрузки) менеджмента и бизнеса на основе, в том числе, *«высших благороднейших ценностей»* (М. Вебер).

Доклад 2014 г. выстроен вокруг попытки дать ответ на вопрос – чему и как надо учить менеджеров, чтобы они могли находить и реализовывать в качестве идей управления *«высшие благороднейшие ценности»* и *«общие идеи человечества»* (Ф.Ф. Гумбольдт). В докладе звучит пафос героя романа Роберта Пена Уоррена «Вся королевская рать» Вилли Старка – делать добро из зла, изобретая его по ходу дела<sup>83</sup>, указывается на необходимость развития

---

<sup>81</sup> Цит. по: Вебер М. Наука как призвание и профессия (доклад перед студентами Мюнхенского университета, 1918 г.) // в книге: М. Вебер, Избранные произведения: пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990. – С. 718.

<sup>82</sup> **«Этика менеджмента: что такое хорошо?»**: История управленческой мысли и бизнеса: Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента: XII Международная конференция: Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 28–30 июня 2011 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева. – М.: МАКСПресс, 2011. – С. 174–186; **«Чему и как учить менеджера: очерк к теологии управления»**: История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы подготовки менеджеров: вчера – сегодня – завтра. XV Международная конференция; Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 1–3 июля 2014 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева. – М.: ВАКО, 2014. – С. 189–202

<sup>83</sup> Автору довелось как-то встретить в печати интерпретацию фигуры Вилли Старка как проходимца. Тогда Рэдрика Шухарта А. и Б. Стругацких («Пикник на обочине») можно смело характеризовать как спившегося неудачника и психопата, гадая при этом, поче-

у менеджеров «духовно-возвышенной компетенции» (В.М. Шепель) и приводится пример школы Конфуция с обучением слушателей ритуалу, музыке, стрельбе из лука, управлению колесницей и др. искусствам.

В качестве завершения своеобразной трилогии, в настоящем докладе предлагается продолжить тему исследования основ подготовки менеджеров и с этой целью попытаться разобраться с тем, кого и зачем следует обучать на программах менеджерской подготовки. «Кого?» – это о том, кто находится в аудитории в качестве обучаемого, а точнее – с кем (чем) приходится иметь дело профессорам менеджмента, «Зачем?» – это о том, для чего мы учим менеджменту, а точнее – в чем мы видим результат обучения. Материалом для доклада послужили, в том числе, некоторые обобщения опыта ведения автором научного семинара «Идеология управления» на магистерской программе «Общий и стратегический менеджмент» кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им М.В. Ломоносова за период 2007–2015 гг. А поскольку доклад является продолжением первых двух докладов, автор позволил себе роскошь принять в качестве аксиомы некоторые предыдущие выводы, а именно, что менеджер – это тот, кто реализует на практике на свой страх и риск по ходу дела им же сформулированные (воспринятые) идеи, отражающие (в идеале) *благороднейшие ценности* и *общие идеи человечества*, и эта его деятельность регулируется особой областью научно-практического знания об управлении, обозначаемой термином *идеология управления*.

Честер Барнард, начиная свои исследования менеджмента, задавался главным вопросом: что такое индивид, или отдельный человек? Ответить научно на этот вопрос менеджмент не в силах, и нет такой у него задачи. Нам достаточно понимания, с чем (кем) мы имеем дело, когда полагаем, что имеем дело с менеджерами, а именно – с будущими менеджерами.

Есть ли какой-то особый отбор для людей, собирающихся становиться менеджерами (обучаться менеджменту)? Вопрос риторический, отбор не выходит за рамки обычных стандартных процедур, общих для гуманитарных дисциплин в рамках действующих образовательных стандартов. Нет специальных профессиональных требований к отбору людей на обучение менеджменту<sup>84</sup>.

---

му братья Стругацкие сделали его главным героем своей, если не главной, то точно самой известной повести.

<sup>84</sup> Помимо, может быть, прикидочных в глазах руководителя программы критериев в линейке «умный – честный – сложный».

Менеджменту учат всех. Научаются немногие талантливые. Становятся великими менеджерами единицы<sup>85</sup>. Конечно, условно, но можно предположить, что великим становится тот, кто ставит великие цели или хотя бы думает о великом, или если сейчас не думает – хотя бы умеет думать [о великом] или предполагает это делать в будущем. А как определить такого?

Любое управление (и обучение управлению) начинается с абсолютно серьезного вопроса – зачем человек живет<sup>86</sup>. В нашем случае – конкретно взятый человек, студент в аудитории. Т.е. – с его идеологии, поскольку именно она и есть выражение того, во имя чего человек живет.

Это самый серьезный вопрос, требующий такого же серьезного ответа. Ведь идеология человека, понимаемая в самом первом приближении как выражение его идеалов жизни, работы, отношения к людям и т.п., является, пожалуй, единственным маркером для профессора (а практики подтвердят – и рынка!) в оценке потенциала будущего менеджера именно как индивида. Поскольку как студента с зачеткой и/или кандидата на должность с резюме, будущего менеджера оценить совсем несложно.

Ответ на этот вопрос, возможно, и будет серьезным (что само по себе очень неплохо). Но ... неточным.

В качестве задания для самостоятельной работы в рамках научного семинара по идеологии управления студентам предлагается составить три эссе, последовательно на темы «Моя идеология», «Я – руководитель», «В поисках совершенного управления». Подготовленные в произвольном виде эссе обсуждаются затем на контактных часах в группе. И если два последних эссе даются студентам вполне бодро (в студенческой интерпретации эти два эссе сливаются в одно на тему «Что бы я делал, если бы был начальником»), слова на обсуждении первого эссе приходится «выдирать клещами»<sup>87</sup>. При попытке сформулировать хотя бы приблизительно, хотя бы некоторые основы своей идеологии (на этом этапе нет никакого вообще ограничения по поводу интерпретации термина «идеология», он может пониматься каждым студен-

---

<sup>85</sup> Вынесем здесь «за скобки» вопрос о том, чему и как и надо ли специально учиться, чтобы стать великим менеджером, об этом см. материалы предыдущих двух докладов (сноска 1).

<sup>86</sup> Оставим в стороне «интеллигентскую» интерпретацию этого вопроса, сводящуюся во многом к тому, что *знать* не только не должно, но и не нужно, а нужно постоянно *узнавать* этот смысл, и в этом лишь движении – борьба, счастье, смысл etc. Это, как если бы ученый сказал, что его задача – не *познание* истины, а ее *познавание* ... На то, что речь в данном случае не идет о каких-то оторванных от жизни материях, автора в свое время натолкнуло высказывание коллеги-бизнесмена, преподающего менеджмент: «Если с человеком нельзя поговорить о философии, я не дам ему миллион. 100 тыс. дам, а миллион – нет».

<sup>87</sup> Трудность с формулированием «своих» идей бросается в глаза даже с большой поправкой на то, что не каждый человек готов в учебной аудитории говорить о том, ради чего он живет.

том в каком угодно ключе), студенты впадают в ступор. Спектр высказываний широк – от «*идеология – это все* [это я]» до «*не могу* [нельзя] *сформулировать, потому что все меняется ...*», но по существу выявить и описать главные идеи своей жизни не получается почти ни у кого<sup>88</sup>.

Создается впечатление, что люди, собирающиеся управлять другими людьми, т.е. – реализовывать те или иные идеи на практике, совершенно не представляют себе, что это будут за идеи, и во имя чего и зачем они будут это делать. На что опереться профессорам менеджмента? И как студенты будут управлять после окончания обучения с такой «неточностью» в собственной голове<sup>89</sup>?

Неточность, связанная с отсутствием точных представлений о смысле жизни (соответственно, и управления) у студента – полбеда, она может быть поправима, например, в процессе обучения. Есть еще другого рода неточность.

«... *Человек – вещь вообще неточная*» – фраза из дневников Ролана Анатольевича Быкова, актера, режиссера<sup>90</sup>. Р.А. Быков работал в творческой среде, среди актеров, писателей, драматургов, в чьем арсенале всегда была богатая палитра определений и оценок тех или иных проявлений человеческой природы. Но вот перед нами книга воспоминаний известного советского летчика, Героя Советского Союза, заслуженного летчика-испытателя СССР

---

<sup>88</sup> Полное исключение однажды составил китайский студент. Данный вывод несколько обобщает реальную практику и никоим образом не умаляет сложности и содержательности дискуссий, которые разворачиваются на семинаре в попытках (часто – отчаянных) студентов все-таки описать свою идеологию. Наконец, следует, конечно, сделать оговорку в некоторое оправдание современных студентов. Оговорка касается преимущественно характеристик нашего времени – постмодернизм в понятиях и вещах, отсутствие привычки и способности как культурного обыкновения к строгим и вообще определениям, релятивизм оценок, суждений, неумение выстраивать мысли в систему и многое другое, что в свое время дало основание Хосе Ортеге-и-Гассету называть нашу эпоху «*эпохой смятения умов*», в которую «*человек перестал понимать, что ему делать с идеями*». Есть и еще один фактор, как минимум не способствующий признанию молодыми людьми чего-то в качестве собственной идеологии – нежелание признавать, что следуешь определенным идеям, поскольку таким признанием допускается интерпретация тебя как оболваненного и даже фанатствующего субъекта. Пример своего рода интеллектуального малодушия, которое порождается стремлением к проявлению – парадоксально – интеллектуальной смелости, независимости, самостоятельности в суждениях, которых часто ... просто нет.

<sup>89</sup> Следует, конечно, принимать во внимание, что студентами семинара были, как правило, вчерашние бакалавры, за редкими исключениями не имеющие опыта серьезного самостоятельного управления в бизнесе. Тем не менее вполне можно предположить, что описываемые трудности присущи в том числе и во всех отношениях взрослым людям, и едва ли не в большей степени по мере постижения человеком сложностей и превратностей жизни, делающих его все более «гибким», «относительным» и «адаптированным».

<sup>90</sup> Быков Р. А. Я побит – начну сначала! Дневники / коммент. Е. В. Санаевой. – М.: АСТ: Астрель, 2011. – С. 427

Марка Лазаревича Галлая<sup>91</sup>. Помимо прочих интересных вещей (автор – умный и тонкий рассказчик), с удивлением встречаем мнение автора о том, что в авиации вообще и, в особенности, в испытательной все очень ... неточно. Неточность, о которой говорит автор, относится, конечно, не к техническим свойствам авиационных конструкций (хотя, как знать – автор описывает случаи «общения» летчиков с машинами), а к восприятию летчиками действительности, их реакции на события, их оценке событий<sup>92</sup>. При разборах летных происшествий, при заполнении так называемого листа летной оценки (финальный документ по итогам испытаний новой летной техники, составляемый летчиком от руки, строго самостоятельно, документ, в который запрещено вносить правки, даже грамматические) исключительное значение имеет личное мнение участников процесса – летчиков, конструкторов, инженеров. Разумеется, субъективное.

И сам вывод (он буквально сформулирован применительно к ситуации оценки конкретного летного происшествия), и дух книги воспоминаний летчика подводят к мысли о том, что чем сложнее та или иная сфера человеческой деятельности, чем сложнее работа и задачи человека, тем большее значение играет внутренний мир человека, его воспитание, образование, тем шире и глубже влияние сферы того, что в человеке "неточно", и тем важнее внутренняя работа человека по переводу неточного в точное.

Вряд ли приходится сомневаться, что управление – это сложнейшая и ответственной сфера деятельности человека, в которой не только определяются вопросы эффективности функционирования организаций, но и решаются судьбы людей. Здесь важность т.н. человеческого фактора (а правильнее – конкретных людей) высочайшая. Высочайшая, соответственно, и степень значимости неточности, присущей людям.

Однако что значит «неточность»? Чем может быть обусловлена неточность и что мы вообще под этим словом подразумеваем? Нерациональность, непредсказуемость, неповторимость, случайность индивидуального, сложность, непознанность, неустойчивость коллективного или попросту случайность, оплошность, ошибка, неисполнительность, неумение? Например, с известной долей условности, мы можем обосновать «неточность» Р.А. Быкова преимущественно творческими аспектами в деятельности человека, «неточность» М.Л. Галлая – важностью этических аспектов в работе

---

<sup>91</sup> Галлай Марк Лазаревич Через невидимые барьеры. Испытано в небе. М., «Молодая гвардия», 1965. 448 с.

<sup>92</sup> «Эта книга не о самолетах и даже не об авиационной технике вообще. Автор ставил перед собой совсем другую цель – рассказать прежде всего о людях, которые испытывают, исследуют и совершенствуют самолеты ...» (там же, С.3)

летчиков (в книге есть разделы «Летная техника и летная этика» и «Еще о летной этике»).

Чтобы понять, что такое «неточность», взглянем на то, что можно обозначить «точностью».

Абсолютная точность может быть только на полностью автоматизированной фабрике. Примеривание этого образа на сферу управления сегодня уже не является чрезмерной данью фантастике. Доклад 2014 года завершался указанием на развитие нейроэкономики как области изучения, в том числе, нейробиологических аспектов и основ процесса принятия решений<sup>93</sup>. Проникновение методологии и инструментария нейробиологии (как ее подраздела – нейроэкономики) в область менеджмента началось и идет полным ходом. К поискам "философского камня" психофизиологов – «физиолого-молекулярно-биологического симбиоза» (Н.П.Бехтерева<sup>94</sup>) – присоединяются все больше и больше исследователей в области менеджмента. Вопрос оформления научной (действительно научной!) дисциплины под названием «нейроменеджмент» – дело совсем недалекого будущего<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Ведущий научный сотрудник Центра нейроэкономики и когнитивных исследований НИУ ВШЭ Василий Ключарев: «Социальное влияние на принятие решений – новое направление в науке, пока мало кто в мире занимается изучением этого процесса ... Наш центр одним из первых в мире стал комбинировать подходы социальных наук и нейроэкономики, дисциплины, изучающей нейробиологические основы принятия решений. ... В настоящее время наши сотрудники углубляются в фундаментальные механизмы процессов принятия решения: от исследования нейробиологических основ когнитивного диссонанса, часто возникающего при принятии решений, до изучения влияния различных социальных контекстов на то, как наш мозг программирует экономические решения» (28.05.2015) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/science/150232788.html> (дата обращения 28.05.2015 г.)

<sup>94</sup> «... физиолого-молекулярно-биологический симбиоз нужен для того, чтобы решить на сегодня неразрешимую проблему – «о чем именно и что именно думает человек». Или честно признаться, что ни физиологии, ни нейрхимии это принципиально не под силу» (Бехтерева Н.П. Магия мозга и лабиринты жизни / Н.П. Бехтерева. – доп. изд. – Москва: АСТ, 2014. – С. 69)

<sup>95</sup> В пограничных с нейроэкономикой областях менеджмента наблюдается явная активизация. Появление в теории таких понятий, например, как «эмоциональный интеллект», «озарение» в качестве центральных при рассмотрении современных проблем менеджмента свидетельствует в том числе и о том, что условия для возникновения нейроменеджмента фактически подготовлены (см., например, статья: Социальный интеллект. Биологическая подоплека харизмы. Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Harvard Business Review – Россия. Ноябрь 2008). Однако следует подчеркнуть, что в целом активизация исследований антропологических (интеллектуальных, этических, культурологических и т.п.) основ менеджмента имеет значение не только в контексте развития нейротехнологий применительно к менеджменту, но и в контексте развития менеджмента в целом как теории, адекватно отражающей реальность с учетом современных достижений других социальных дисциплин и областей знания.

В том же докладе с подходом нейробиологии сопоставляется подход идеологии управления – подход, основанный на работе с идеями и ценностями людей в организации и направленный на формирование смысла и назначения в организации.

Как обойдется с «неточностью» человека подход нейроменеджмента, примерно понятно: менеджер будущего (нейроменеджер?) – человек точный. Как этот же вопрос предлагает решать идеология управления?

Коренное отличие подходов заключается в том, что идеология управления ... не борется с неточностью. Идеология управления учит людей работать в условиях не только «внутренней», но и «внешней» неточности – в условиях неопределенности среды, непостоянства событий и обстоятельств. Она принимает внутреннюю и внешнюю неточности как данность, более того, как свой инструмент и даже как источник развития. Сфера "неточного" в человеке и составляет, по существу, предметное поле идеологии управления.

В противоположность [будущему] подходу нейроменеджмента, признание «неточности» идеологией управления означает признание того самого *индивида* Честера Барнарда – внутреннего мира, особенностей личности, культуры *конкретного человека*.

Отвечая в каждый данный момент времени на вопрос, поставленный Н.П. Бехтеревой – «о чем именно и что именно думает человек?», идеология управления предлагает механизм перевода «неточного» (представления, ощущения и т.п.) в «точное» (знание, высказывание и т.п.). Это то, на что проецируются неуловимые, кажущиеся представления, ощущения, перед тем, как «отлиться» в точные мысли, решения и поступки. С некоторой долей условности, «неточность» в данном случае можно понимать, как синоним индивидуальности. Она всегда будет сопровождать человека в его внутренней работе, проявляясь в исканиях и томлении духа на пути к истине. Правду устанавливают газеты, истину человек находит сам. Каждый сам отличает добро от зла (см. предыдущие доклады). Истина одна, но приходит к ней каждый своим, часто ошибочным, «неточным» путем.

Мы можем говорить об определенной диалектике *неточности движения* и *точности результата*: движение к истине очень неточно – истина всегда точна; наше понимание смысла и назначения может отличаться большой неточностью – наши идеи отражают смысл и назначение с предельной точностью. Неточен отдельный человек, индивид – идеология управления неизменно точна.

Как устроен механизм «перевода» неточности в точность на практике?

Как пишет в своей книге М.Л. Галлай, в минуты сомнений, лететь или не лететь на новом самолете (летчик-испытатель имел право отказаться от

полета), в голове у летчика-испытателя возникает представление о том, что его работа – это не просто работа отдельного человека. Над крылатой машиной трудился многотысячный коллектив – от главного конструктора до простого рабочего и аэродромного техника. Именно работа летчика венчает труд этого множества людей, и поэтому не сделать ее – подвести коллектив. Этим переводится индивидуальная «неточность» летчика – т.е. все его сомнения, моральные оценки и пр., – в точность результата трудов многих людей.

Но *чего продолжением является менеджер?* Во что претворяется его «неточность»?

В основе подхода идеологии управления в действительности лежит очень простой взгляд на управление как на процесс реализации идей. Система управления здесь может быть представлена как приемо-передающее устройство: на входе – идеи, на выходе – достижение целей управления на основе воплощения этих идей в те или иные формы организационной действительности. Все. Это все управление. И только один факт не превращает это в конец управленческой теории: элементную базу этого устройства составляют люди – участники процесса управления. А здесь теория никогда не достигнет достаточного уровня формализации и стандартизации. Выбор за менеджерами: пользоваться плодами бесконечного теоретизирования в попытках формализовать неформализуемое или отнестись к управлению как к деятельности по кристаллизации своих собственных идей и смыслов, т.е. – как к своему продолжению в идеях и смыслах.

Для системы управления самой по себе не так и важно, откуда, зачем и кем привнесены эти идеи и смыслы, важно, чтобы они формулировали (отражали) цели управления, и важно достижение этих целей. В процессе деятельности по достижению целей усилия всех участников системы управления должны быть синхронизированы. Непременным условием данной синхронизации является то, что данные цели, неразрывно с механизмом их достижения, должны быть понятны и, главное, приняты *одинаково* и субъектом, и объектом управления. Это и есть главное условие идеального (совершенного) управления, ровно над этим, по существу, бьётся с самого момента своего появления управленческая мысль.

В практическом плане речь идет о работе менеджера по устройству смыслов в систему – их отбору, построению иерархии, установлению содержательных и функциональных связей – и организации процесса такого устройства. Система смыслов выстраивается по принципам от простого к сложному, от индивидуального к общему, от специфического к универсальному, от грубого к тонкому. В выстраивании системы смыслов есть (или могут быть) свои законы, которые вполне могут претендовать на законы

управления. Это совершенно точно не область лингвистики, семиологии, философии и т.п., поскольку речь здесь идет не об описании (толковании) смыслов, хотя и об этом тоже, а об их структурировании в жизни конкретной организации. Будучи возведены в систему, смыслы перестают быть *относительными* и приобретают *абсолютный, универсальный* характер.

Любая система, чтобы выжить и развиваться, нуждается в мощном основании. Как ни странно, основание для системы смыслов находится «вверху» – там, где «обитают» самые тонкие и универсальные смыслы. Так называемые «сверхсмыслы». Именно они собирают нижерасположенные смыслы в систему, увязывая их между собой. Именно они придают осмысленность всей системе смыслов<sup>96</sup>.

Источник появления идей (смыслов) скрыт от глаз менеджера, но в его власти (и компетенции) выстроить систему этих смыслов, иными словами, создать *абсолютный сверхсмысл для своей организации*<sup>97</sup>. Попытка выстроить систему смыслов в организации до уровня абсолютных сверхсмыслов приводит нас с неизбежностью к *теологии управления*<sup>98</sup>.

Создавая смыслы в организации, менеджер «снимает» свою «неточность», воплощая ее в точности коллективной системы смыслов. Продолжая аналогию с летчиком-испытателем, мы можем говорить о том, что менеджер является продолжателем и проводником в организации *интеллектуальной традиции накопления, осмысления и практического воплощения смыслов на основе «благороднейших идей» и «общих идей человечества»*. И вот эти

---

<sup>96</sup> «Мне кажется, проблема наша не в том, что вообще отсутствуют смыслы как таковые, а в том, что все они не выстраиваются в некий сверхсмысл. Есть небольшие, частные истины, очевидные для большинства людей, ну, например, что в сострадании есть какой-то смысл. Но проблема в том, что дальше это не увязывается с каким-то еще более высоким смыслом. Это для верующего человека все более или менее понятно: в своем сострадании я подражаю Христу, становлюсь соболезнователем, сопереживателем чужой боли и через это сам становлюсь другим, обретаю принципиально новое качество собственной жизни. Но для человека, чуждого христианской, церковной традиции, все это не более чем вариант альтруизма – благородного, но не более того» (из интервью с протоиереем Павлом Великановым, кандидатом богословия, главным редактором научно-богословского портала "Богослов.ru" в журнале Эксперт (№ 46 за 2013 год, "Испытание затишьем", С. 74).

<sup>97</sup> Идет ли речь о создании нового смысла или о приобщении к имеющимся (а, наверное, любая попытка приобщения к имеющимся сверхсмыслам не может обойтись без создания новых смыслов, играющих вспомогательную, инструментальную роль в постижении сверхсмысла конкретным человеком) – этот вопрос здесь не обсуждается.

<sup>98</sup> Термин «*теология управления*» в самом первом приближении обозначает толкование управления сквозь призму понимания смыслов (сверхсмыслов), отражающихся в идеях управления. Сам термин и рамочное описание предметной области теологии управления впервые приведены автором в докладе 2011 г. со ссылкой на культурологическое понимание теологии у Макса Вебера (см.: сноска 2 в настоящем докладе).

смыслы он должен, уже не как проводник, а как прораб, «вплавить» в организационную действительность своей компании.

«Зачем все это?», может спросить неискушенный читатель. Зачем вообще нужна идеология (управления)? Зачем все это нагромождение смыслов и сверхсмыслов? И кому это надо? Если «всё и так работает» ...

Наверное, затем и тем же, кому нужны традиционные израильские киббуцы, идеологические религиозные движения и секты, революционные политические партии, группы «анонимных алкоголиков» и т.п. волонтерские организации с сильными системами убеждений, являющие, по мнению Генри Минцберга, пример организаций с явными признаками чистой миссионерской конфигурации<sup>99</sup>. В своей книге «Структура в кулаке» Г. Минцберг подробно рассматривает пять структурных конфигураций для организаций. В указанном издании – пятьсот четыре страницы текста. Если читать непредвзято этот труд, возникает ощущение, что 498 страниц книги написаны ради оставшихся шести, если же читать предвзято – в этом будет уверенность. На 498 странице книги автор ставит вопрос – *«существует ли шестая конфигурация»*<sup>100</sup> – и вот так на него отвечает: *«... возможно, наши потомки в своем стремлении избавиться от неустойчивости и безличных отношений «пост-адхократической» эпохи при структурировании организаций будут все более и более обращаться к идеологии и миссионерской конфигурации»* [выделено ЕС]<sup>101</sup>. В рамках понимания этой шестой конфигурации уже не кажутся «странными» слова гуру менеджмента, звучащие как призыв: *«... мысль тех, кто владеет истинным волшебством»* [выделено ЕС], *идет дальше пяти»*<sup>102</sup>.

Миссионерская конфигурация, по мнению Г. Минцберга, возникает в результате стремления к проповедованию. Являясь проповедником самого себя, т.е. тех идей и смыслов, которые он воспринял в процессе обучения и которые стали для него «своими», менеджер становится миссионером своей организации. Тот, кому это удастся – нести миссию организации, увеличивая число ее адептов (именно адептов, а не просто потребителей, клиентов и т.п.), – действительно выглядит волшебником.

Менеджер – это прежде всего человек, которому есть что сказать<sup>103</sup>. Тот, кто имеет в голове *картину мира*, понимает, что в мире «не так» и что

---

<sup>99</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – С. 502.

<sup>100</sup> Там же, С. 498.

<sup>101</sup> Там же, С. 502.

<sup>102</sup> Там же, С. 503.

<sup>103</sup> «Кто может все сказать – может все сделать» (Наполеон).

нужно сделать, чтобы было «так», и опирается в своих стратегических решениях именно на нее, а не только на советы консультантов.

Таким образом, обучение менеджменту – это не просто (или не только) овладение определенным набором компетенций. Как носители определенной идеологии, которой предстоит воплотиться в живую ткань конкретных организаций, создать эти организации, будущие менеджеры, по существу, представляют собой «ростки» новых организаций. Какие идеи сегодня будут заложены в головы студентов-менеджеров, таким будет управление будущего.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что на риторический вопрос – кого учить менеджменту? – следует вполне конкретный ответ: всех. Да, именно всех, без учета специальной подготовки<sup>104</sup>. По той простой причине, что в действительности для нас важен только вопрос – зачем учить менеджменту?

Результатом обучения менеджменту, конечно, будут те или иные наборы компетенций у студентов, т.е. определенные знания, навыки и умения, применимые в практической жизни для управления. Но более важен другой результат – встроенность, включенность выпускников менеджерских программ в наборы (системы) идей, объясняющих будущему менеджеру смысл и задающих критериальную базу и параметральную шкалу его профессиональной и не только профессиональной деятельности. Настоящий профессионализм менеджера заключается не только в умении принимать эффективные решения, но и в способности и умении понимать смысл *«общих идей человечества»* применительно к управлению в организации, настраивать людей в организации на восприятие этих идей, приобщать организацию к ним. И в первую очередь – самому им следовать. Конфуций говорил: *«Если правитель ведет себя правильно, то дела идут и без приказов. Если же правитель ведет себя неправильно, то народ не будет повиноваться, сколько бы приказов не издавалось»*<sup>105</sup>.

И все-таки без одного условия эту задачу – встраивание менеджера в системы смыслов – не решить никакими усилиями: это условие, правда, при

---

<sup>104</sup> Данный вывод почти (почти – т.е. не обязательно, но мы могли бы об этом задуматься) возвращает нас к духу дискуссии о том, является ли управление искусством или наукой, но уже в таком разрезе дискуссии – можно ли научить управлению всех? Опять же, не обязательно, но вполне можно предположить, что науке можно научить всех, а искусству – только способных, талантливых. В данном случае наука «примиряется» с искусством по линии практической жизни – обучая менеджменту, мы учим жизни в организации.

<sup>105</sup> Цит. по: Переломов Л.С. Конфуций: «Лунь юй». Исслед., пер с кит., коммент. Факсимильный текст «Лунь юя» с коммент. Чжу Си. – М.: Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 1998. – С. 389

желании может быть выполнено всеми, поскольку заключается всего лишь... в согласии быть встроенным.

В учебной аудитории сидят очень разные и по-разному «неточные» люди. Прежде чем менеджер начнет сам управлять идеями и смыслами, профессору менеджмента приходится заниматься идеями и смыслами самого менеджера: они должны у него появиться и быть точными, без них менеджер, как и всякий человек – *«представитель собственной внутренней пустоты»* (Ф. Кафка)<sup>106</sup>.

На этом пути профессорам менеджмента приходится иметь дело чаще вовсе не с ленью и необразованностью студента, а ... с его страхом. Люди более-менее научились подчиняться друг другу (по большей части, конечно, делать вид, что подчиняются), но подчиняться идеям по-прежнему не хотят (здесь тоже можно делать вид, но это никому не нужно – для воплощения идеи требуется реальное, а не показное подчинение). Самым страшным страхом современного, считающего себя умным, образованным и свободным, человека является принятие той или иной идеи (системы идей) в качестве символа того, ради чего стоит жить. Страх перед обретением смысла, постижением истины. А вдруг она «неправильная»? А вдруг «не та»? А выбирать-то никто не учит. Нет такой дисциплины в образовательных стандартах – «выбор смысла жизни». Более того, вот уже столетия учат сомневаться, вечно искать и не сдаваться. Сомневаться в чем – в себе? Искать кого – себя? Не сдаваться кому – себе?

Научить будущего менеджера этому выбору, а в идеале – и помочь его сделать в жизни, – в этом и состоит главная задача в обучении менеджменту. Правда, такой вывод порождает сомнения в нашей уверенности относительно того, что мы точно знаем, «Кто?» и «Где?» должен обучать менеджменту ...

---

<sup>106</sup> Как показывает опыт семинара по идеологии управления, основным методом выявления / создания смыслов и выстраивания их в знаковую систему является размышление об управлении. Идеология управления учит, прежде всего, размышлять об управлении.

## НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ ИННОВАЦИОННЫХ ЛИДЕРОВ: ТРЕНД ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

*Симонян Р.Я.*

**Аннотация:** в статье раскрываются причины дефицита инновационных лидеров в социально-экономической сфере российского государства; обозначается актуальность проблемы дефицита инновационных лидеров; предлагаются некоторые пути решения названной проблемы.

**Ключевые слова:** инновационный лидер, инновационная деятельность, инновационное развитие, социально-экономическая сфера государства.

## NATIONAL TRAINING MODEL INNOVATIVE LEADER: TREND OR REALITY?

*Simonyan R. Ya.*

**Annotation:** In article, the reasons of deficiency of innovative leaders in the social and economic sphere of the Russian state reveal; relevance of a problem of deficiency of innovative leaders is designated; some solutions of the called problem are offered.

**Keywords:** innovative leader, innovative activity, innovative development, socio-economic sphere of the state.

Современное состояние инновационных процессов в России характеризуется обособленным существованием инновационной деятельности от основных факторов, обеспечивающих экономическое развитие страны. Экономическая стратегия Российской Федерации по-прежнему направлена на ресурсное развитие: наблюдается нефтегазовая зависимость экономики и инновационно-технологический разрыв между социально-экономическими уровнями России и экономически развитых стран. Время нового тысячелетия обозначило перед руководством страны необходимость перехода к инновационной экономике. Об этом написано во всех стратегических документах Российского государства, начиная с 2000 года. Однако переход на инновационную экономику в России проходит очень медленно и мало результативно. Рассмотрим некоторые причины такого положения дел.

Возникновение крупных организационных форм инновационного предпринимательства, к которым относятся научно-технические комплексы, инженерные центры, научно-технические кооперативы, технополисы, технопарки, исследовательские консорциумы и инкубаторы, привело к развитию

наукоемкого производства в России, однако статистика малоутешительна. За последние 13 лет, в период с 2000 по 2013 годы удельный вес малых предприятий инновационного типа в России вырос с 1,3 до 5,1 в общем числе малых предприятий РФ, а удельный вес инновационных товаров в общем числе произведенных товаров малыми предприятиями вырос за это же время с 0,6 до 1,5 [1, С. 24]. Прирост количества инновационных малых предприятий за 13 лет составил – в 4 раза, то есть примерно в 0,25 раза ежегодно. При этом качество инновационности предприятия в статистическом сборнике не представлено. Поэтому можно констатировать, что мониторинг результатов деятельности инновационных предприятий требует доработки в аспекте большей информативности. Таким образом, мониторинг результатов деятельности инновационных предприятий в России как один из этапов процесса контроллинга, имеет низкий уровень эффективности. Следовательно, резко снижено качество контроллинга как одного из ведущих механизмов устойчивого развития инновационного бизнеса, и, невозможным становится проведение процедур процессов стратегического, тактического, да и оперативного планирования деятельности инновационных предприятий в России.

Инновационная стратегия развития экономики во всем мире признается приоритетной для организаций и территорий в целом. Вместе с тем, количество инновационных организаций не определяет в абсолютном отношении прорыв в данном направлении для экономики государства. Так, например, совокупный уровень инновационной активности организаций в Российской Федерации составлял 11 % (2009), а успешность реализации инновационных проектов в экономически развитых странах подходит в среднем к 35 %. Усиление позиций государства в экономической инновационной сфере связывается, прежде всего, с человеческим фактором и, в частности, с проблемой воспроизводства специалистов, профессионалов, способных принимать современные вызовы и результативно осуществлять инновации, – инновационных лидеров.

Воспроизводство инновационных лидеров требует выработки принципиально новых подходов к отбору и их профессиональной подготовке, что обусловлено потребностью в лидерах «нового» поколения. В посланиях высшего руководства Российской Федерации отмечается, что «сегодняшней России и ее будущей инновационной экономике» необходимы «талантливые, творчески мыслящие и профессиональные люди», что может быть обеспечено «новой системой профессиональной подготовки» [3]. Вместе с тем, существующие подходы к воспроизводству лидеров на современных предприятиях оказываются неэффективными, а государственные и региональные программы по переходу на инновационный путь развития пока остаются

преимущественно декларациями. Представляется, что проблема воспроизводства инновационных лидеров в социально-экономической сфере должна быть принята во внимание в условиях сетевого взаимодействия образовательных организаций различного вида – коммерческих и некоммерческих, государственных и корпоративных, негосударственных структур. Для начала необходимо найти единомышленников для решения этой проблемы, создать какой-либо ассоциативный орган, координирующий и регулирующий решение проблемы. Например, существующая ныне Ассоциация менеджеров России могла бы стать инициатором процесса профессиональной подготовки инновационных лидеров в социально-экономической сфере в условиях сетевого взаимодействия образовательных организаций различного вида – коммерческих и некоммерческих, государственных и корпоративных, негосударственных структур. Однако возникает ряд риторических вопросов, например, «А судьи кто?», то есть кто те профессионалы, которые способны будут обучать, дать соответствующее запросам современности профессиональное образования инновационным лидерам? Кто это такой «инновационный лидер»? как его отыскать, определить? Какие инструменты диагностики личностных и профессиональных качеств инновационных лидеров имеет профессиональное образовательное сообщество России? И т.д.

Во всем мире значимая роль в воспроизводстве человеческого капитала инновационной сферы отводится инфраструктуре, в том числе образованию. Как указывает ряд авторов (Берестова, 2004; Михайлина, Матраева, 2001; Согачева, 2009), жилье, питание, здравоохранение, образование во все большей мере рассматриваются как неотъемлемая часть предпосылок для обеспечения нормальных условий жизни людей, для всестороннего и гармоничного развития личности, т.е. для создания условий, обеспечивающих расширенное воспроизводство человеческого капитала [2].

Инфраструктурные системы экономики обладают сложившимися компетенциями в функциональных сферах, обеспечивают масштабные эффекты, призваны гибко и быстро реагировать на потребности экономической системы и факторы внешней среды, в них должны формироваться современные механизмы решения проблем организаций, составляющих структуру экономики. Однако сами инфраструктурные системы экономики представляют собой тяжеловесные структуры, не адаптированные к быстрым изменениям внешней среды, в силу своих же уже сложившихся компетенций в функциональных сферах. В связи с этим представляется, что сложность задач инновационного развития экономики и современное состояние инфраструктуры экономики являются обоснованными аргументами для применения компетентностного подхода к управлению развитием систем инфраструктуры экономики. Дейст-

вительно, во всех стратегических документах российского образования декларируется необходимость применения компетентностного и системно деятельностного подходов к образованию, в том числе к профессиональному. Думается, что эти требования могут стать необходимыми условиями для создания национальной модели профессиональной подготовки инновационных лидеров в экономике России. Представляется, что такая работа началась в 2006 в Сколково: «Корпоративные программы Московской школы управления СКОЛКОВО были созданы в 2006 году и представляют уникальные образовательные решения, направленные на развитие потенциала ключевых сотрудников компании и реализацию ее стратегических целей. За этот период проведено свыше 250 программ для более 70 корпоративных клиентов. В числе выпускников корпоративных программ более 10000 менеджеров среднего и высшего звена, руководителей компаний, предпринимателей» [<http://www.trends.skolkovo.ru>]. Однако официальный сайт школы Сколково по наполнению и содержанию не отвечает современным требованиям информационного, инновационно развивающегося общества. Например, нет никаких официальных документов о самой школе, нет образовательной статистики, аналитических материалов, дайджестов по ключевым проблемным темам инновационного развития экономики, инноваций профессионального образования, профессиональных ассоциаций, нет никакой информации о социальных партнерах или сетевом взаимодействии и т.п. Представляется, что эта образовательная площадка должна стать локомотивом в профессиональной подготовке инновационных лидеров, но для этого необходим системный подход, одна только специальная созданная профессиональная школа не в состоянии решить вышеназванную проблему. Необходимо на основе системного подхода формирование национальной модели профессионального образования инновационных лидеров, а она, в свою очередь, станет фундаментом национальной модели инновационного развития социально-экономической сферы государства. Представляется, что системообразующим ядром национальной модели профессионального образования инновационных лидеров призвана стать школа Сколково, а, может быть, это будут образовательные организации ведущих вузов страны?

Исходя из вышесказанного, можно выделить существующие противоречия между: острой потребностью в технологиях профессиональной подготовки инновационных лидеров и несоответствием сложившихся условий и механизмов их воспроизводства требованиям современного рынка труда; теоретическими положениями инновационного менеджмента и практически условиями их внедрения в практику инновационно ориентированных предприятий; между существующими научно-практическими разработками

методик управления инновационной деятельностью сотрудников предприятия и недостаточностью системного описания проектирования инновационных процессов в профессиональном образовании и экономике России. Последнее противоречие можно признать системообразующим, главным, включающим в себя первые два.

Выявленные противоречия позволили сформулировать комплексную проблему: «Какими должны быть структура и содержание устойчивой модели управления инновационной деятельностью сотрудников предприятия и условия её устойчивого развития?».

Степень научной разработанности проблемы представлена в разных областях менеджмента. Роль и особенности лидеров, а также отдельные вопросы их воспроизводства в контексте задач и условий инновационного развития организаций обозначены в работах отечественных и зарубежных авторов: Е.С. Авраменко, М.Ю. Ананченко, В.В.Белова, Е.Н. Викторука, О.С. Виханского, А.А. Дагаева, Р.Л. Дафта, Е.С. Яхонтовой и др.; Д.Ф. Абеля, В. Аволио, П. Друкера, Р. Энтони, Е. Agbor, С. Cooper, R. Lyons и др.

Методологические основы формирования лидерства в организациях, в том числе, подготовки и развития кадров управления инновационной сферы представлены в трудах В.А. Антропова, У. Байхэма, М. Бауэра, Х. Виссемы, В.Г. Грязевой-Добшинской, Дж. Максвелла, П. Сенге, Т. Greene-Shortridge, M. Marks, L. McEntire, A. Scott и др.

Научные аспекты становления инновационной инфраструктуры, ее роли в воспроизводстве человеческого фактора инновационной экономики представлены в многочисленных исследованиях, среди которых выделяем работы Л.И. Абалкина, С.И. Агабекова, Е.А. Лясковской, Е.А. Монастырного, А.Ф. Суховой, Ж.Ю.Улановой, Н.О.Чистяковой и др., а также П. Лоранжа, Д.Г. Минцберга, К. Mohannak, M. Sotarauta, C. Trexler, K. Viljamaa и др.

Значительное влияние оказали труды, отражающие современные тенденции экономики и деловой среды, содержащие методологические подходы к формированию субъекта инновационного развития, оценке результативности организационных систем, развитию ценностно-ориентированных взаимодействий и др.: Е.Н.Акермана, М. Бауэра, П. Бергера, В.С. Бочко, С. Гарсии, А.В. Грибакина, Д. Дайла, И.К. Добролюбова, К. Прахалада, Д.Э. Роберта, О.А. Романовой, Г.В. Семенова, П. Сенге, Н.А. Сооляттэ, Н.В. Сорокиной, Й. Шумпетера, а также W. Byham, E. Ostrom, S. Vargo и др.

Несмотря на значительное количество работ и значимость их выводов, в России не сложилось не только целостного взгляда на современные особенности инфраструктурного механизма воспроизводства инновационных лидеров, но и не

сложился сам институт подготовки инновационных лидеров. Представляется, что эта проблема еще ждет своего решения со стороны научного и бизнес-сообществ. Практически отсутствует методологическая основа совершенствования понятий «инновационный лидер», «условия подготовки инновационного лидера», «процесс, результаты подготовки инновационного лидера», «профессиональные требования к инновационному лидеру», «диагностика инновационного потенциала лидера» и др. Проблема дефицита инновационных лидеров находится в стадии актуализации, не до конца осознается научными и бизнес сообществами, присутствуют общие постановки, рекомендации, попытки применить традиционные подходы и технологии к новым задачам и условиям воспроизводства лидеров.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Индикаторы науки: 2014: Статистический сборник [Электронный ресурс] / Национальный исследовательский университет «ВШЭ». – М.: Национальный исследовательский университет «ВШЭ», 2014, 400 с. – ISBN 978-5-9904918-3-0. – путь доступа <http://www.hse.ru/primarydata/in2014>.
2. Колосовский, А. М. Инфраструктурный комплекс Калининградской области: проблемы постиндустриальной модернизации [электронный ресурс]/ А.М. Колосовский // JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований) Том 5, № 3. 2013. С. 146. – путь доступа <http://ecsocman.hse.ru/data/2013/11/11/1251280825/JIS%205.3-8.pdf> – дата обращения 20.05.2014.
3. Президент Российской Федерации. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации. – М., 12 нояб. 2009 г., Большой Кремлевский дворец [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/transcripts/5979>. – 122. 123 в. – (12.11.2009).

## РЕТРОСПЕКТИВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

*Симченко Н.А.  
Плугарь Д.*

**Аннотация.** Исследованы исторические аспекты направлений кадровой подготовки в России за период 1914–2014 гг. Выявлены особенности подготовки современных управленческих кадров для народного хозяйства страны.

**Ключевые слова:** управленческие кадры, направление подготовки.

## RETROSPECTIVES OF STAFF TRAINING IN THE ECONOMY OF RUSSIA<sup>107</sup>

*Simchenko N. A.  
Plugar D.*

**Abstract.** Historical aspects of staff training tendencies in Russia over a period of 100 years from 1914 to 2014 were analyzed. Particular qualities of recent administrative staff of national economy were determined.

**Keywords:** administrative staff, training tendencies.

Повышенный общественный и научный интерес к системе подготовки и переподготовки кадров, в том числе и управленческих, созданию национальных моделей «эффективного менеджера», модернизации системы высшего образования на основе компетентностного подхода и сочетания интересов государства и бизнеса требует исторического осмысления и исследования направлений кадровой подготовки в России.

Задачи подготовки кадров для государственного управления и народного хозяйства страны стали ставить еще в 17 веке, решая которые создавали соответствующие учебные заведения – классы, школы, гимназии, лицеи, университеты, где наряду с изучением русского и иностранных языков в программу обучения включались правоведение, история, статистика, математика и др.

В 1900–1913 гг. активизация экономического развития России (среднегодовой темп прироста экономики составлял 6,25%), проблемы «кадрового дефицита» высококвалифицированных инженерно-технических специалистов

---

<sup>107</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда в рамках научного проекта № 15-32-10103/15.

в оборонной, судостроительной, железнодорожной, химической, машиностроительной, лесной сфере обусловили, с одной стороны, увеличение количества студентов инженерно-технических специальностей (по сравнению с 1898 годом практически в 4 раза), с другой, – формирование престижа профессии: высокий уровень заработной платы и социального статуса инженера, специальная форма и военный чин, ранг. В 1913/1914 учебном году общая численность студентов государственных высших учебных заведений в России составляла 71379 человек. Наибольшим спросом традиционно пользовались направления подготовки классических университетов: гуманитарного, естественно-математического (37,3% от общего количества), выпускники которых, в основном пополняли ряды чиновников-исполнителей среднего звена, табл. 1. Разнообразные по организационной форме (как двухфакультетные, так и политехнические) инженерно-технические высшие учебные заведения, готовившие инженеров для промышленности, строительства, путей сообщения и др.) были также востребованы (32,7% от общего контингента студентов).

*Таблица 1 – Распределение студентов государственных вузов России по направлениям подготовки, %<sup>108</sup>*

| Наименование специальностей обучения                                                             | Учебный год |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
|                                                                                                  | 1913/1914   | 1963/1964 | 2013/2014 |
| Инженерно-технические                                                                            | 32,7        | 40,3      | 23,5      |
| Специальности педагогических институтов и вузов культуры                                         | 13,0        | 21,4      | 12,1      |
| Экономика и управление, право                                                                    | 4,0         | 10,8      | 30,3      |
| Сельское и лесное хозяйство                                                                      | 6,0         | 11,0      | 5,2       |
| Здравоохранение, физическая культура и спорт                                                     | 6,0         | 7,9       | 4,3       |
| Специальности университетов (гуманитарно-социальные, естественные и точные науки, науки о земле) | 37,3        | 7,8       | 22,6      |
| Искусство и кинематография                                                                       | 1,0         | 0,8       | 2,0       |
| Итого, %                                                                                         | 100,0       | 100,0     | 100,0     |
| Общая численность студентов, тыс. человек                                                        | 71,4        | 2 396,1   | 5 646,7   |
| Численность студентов на 10 тыс. чел. населения                                                  | 10          | 124       | 393       |

<sup>108</sup> Составлено автором на основе источников: Иванов, А.Е. Высшая школа России в конце XIX – начале XX века [Текст]: монография / А.Е. Иванов. – М.: Московская типография № 7, 1991. – 392 с.

Образование в Российской Федерации: 2014 : статистический сборник. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2014. – 464 с.

Тенденция престижности инженерно-технического образования отмечается и в советский период (в 1963/1964 учебном году более 40% всех студентов). Наиболее престижными были специальности профилей машиностроения и приборостроения (25,5%), строительства (15%), энергетики, электронной техники и автоматики (7%) [3]. Современный этап экономического развития России характеризуется смещением направленности подготовки студентов от технического (23,3% в 2013/2014 учебном году) к экономико-правовому (более трети обучающихся в государственных высших учебных заведениях). В настоящее время, как и сто лет назад популярными среди студенчества являются гуманитарно-социальные, естественные и точные науки, науки о земле, педагогические специальности университетов (37,3% студентов в 1913/1914 уч. г. и 22,6% в 2013/2014 уч. г.). Также следует отметить интенсивность развития нынешней системы высшего профессионального образования: количество студентов на 10 тыс. человек населения по сравнению с 1913/1914 уч. г. в 2013/2014 уч. г. увеличилось 39,3 раз, что не всегда, как указывают исследователи, предполагает высокое качество подготовки будущих специалистов высшей квалификации.

Вместе с тем, эксперты отмечают дефицит управленческих кадров в таких сферах, как государственное и муниципальное управление, промышленность, строительство, здравоохранение, культура, девелопмент и др. По нашему мнению, руководить отраслевыми структурами (учреждения, организации, подразделения) должны лица, имеющие профильное образование, опыт работы, знающие специфику деятельности. Наличие только управленческой, экономической, юридической подготовки для этого не всегда достаточно. Однако инженер, врач, педагог, режиссер и др., не имея специальных знаний, вряд ли сможет управлять сложной организационной структурой. Поэтому для «узких» специалистов необходимо обучение современному эффективному менеджменту, которое осуществляется в следующих формах:

- длительные программы (3–5 лет), предполагающие базовую и специальную подготовку в учебном заведении;
- программы дополнительного образования с углубленной специализацией с учетом отраслевой специфики, детальным изучением управленческих дисциплин, рассчитанные на 1–2 года;
- краткосрочные программы, позволяющие углубить знания в определенных сферах: курсы повышения квалификации, стажировки, программы обмена, нацеленные на изучение опыта других компаний;
- тренинги, переподготовка руководящих кадров высшего уровня в виде индивидуального консультирования, самообучения и саморазвития.

Многочисленные бизнес-школы, обучающие по программам MBA, EMBA и DBA, действующая с 1997 года Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации призваны обеспечить народохозяйственный комплекс страны высококвалифицированными специалистами в области управления и организации производства, отвечающих современным требованиям ведения бизнеса, способными эффективно работать в рыночных условиях, знакомыми с управленческой культурой и опытом ведущих зарубежных стран.

#### **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:**

1. Иванов, А.Е. Высшая школа России в конце XIX – начале XX века [Текст]: монография / А.Е. Иванов. – М.: Московская типография № 7, 1991. – 392 с.
2. Образование в Российской Федерации: 2014 : статистический сборник. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2014. – 464 с.
3. Арефьев, А.Л. Об инженерно-техническом образовании в России [Текст] / А.Л. Арефьев, М.А. Арефьев. – [Электронный ресурс]. [http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Inkzenerno\\_technicheskoe.pdf](http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Inkzenerno_technicheskoe.pdf). Дата обращения 10.06.15

# ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ

*Телешова И.Г.*

**Аннотация.** В нашей стране в последние годы остро стоит задача синхронизации интересов личности, рынка труда и системы образования, поэтому в статье проведен анализ практики разработки Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования с использованием компетентностного подхода. Особое внимание уделено формулировке профессиональных компетенций, соответствующих организационно-управленческому виду деятельности. Автор останавливается на вопросах синхронизации профессиональных стандартов с образовательными стандартами и образовательными программами.

**Ключевые слова:** федеральные образовательные стандарты, профессиональные стандарты, компетенции, компетентностный подход.

## THE POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE COMPETANCE-BASED APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF EDUCATION PROGRAMS IN RUSSIAN UNIVERSITIES

*Teleshova I.G.*

**Abstract.** In our country in recent years acute synchronization task of advancing the interests of the individual, the labor market and the educational system, so this article analyzes the practices of developing Federal State educational standards for higher education using a competence-based approach. Particular attention is paid to the formulation of professional competencies, relevant organizational and managerial activity. The author addresses issues of synchronization with professional standards educational standards and educational programs.

**Keywords:** federal education standards, professional standards, competence, competence-based approach.

Одной из задач модернизации российской системы образования является обновление структуры и содержания образовательных программ с учетом реальных потребностей рынка труда.

В настоящее время актуальным и достаточно сложным является вопрос обеспечения сбалансированности между интересами конкретной личности, рынка труда и высших учебных заведений. В качестве инструмента, позволяющего говорить на одном профессиональном языке вузам и работодателям, преподавателям и студентам при определении целей, содержания

образовательных программ, методик и технологий преподавания, обучения и оценивания успеваемости обучающихся, может выступать методология Тюнинг, основу которой составляет компетентностный подход.

В соответствии с Законом «Об образовании в Российской Федерации» совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки определяются Федеральными государственными образовательными стандартами, а также собственными образовательными стандартами, которые вправе разрабатывать и утверждать Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет, образовательные организации высшего образования, в отношении которых установлена категория «федеральный университет» или «национальный исследовательский университет», а также федеральные государственные образовательные организации высшего образования, перечень которых утверждается указом Президента Российской Федерации<sup>109</sup>.

Федеральные государственные образовательные стандарты включают в себя требования к результатам освоения основных образовательных программ, которые формулируются в виде компетенций. Утвержденные в 2011 году Федеральные государственные образовательные стандарты по различным направлениям и уровням подготовки имели достаточно существенные различия с точки зрения количества и формулировок компетенций, которыми должны обладать выпускники образовательных программ. В таблице 1 приведены данные по 9 направлениям подготовки, которые, на наш взгляд, представляют достаточно интересную информацию для размышления.

Естественно, что и количество, и содержание общекультурных и профессиональных компетенций, которыми могут обладать выпускники бакалавриата и магистратуры в рамках различных направлений, должны отличаться друг от друга. Но возникает по крайней мере 3 группы вопросов:

- каково должно быть общее количество компетенций: почему за 4 года одни выпускники могут овладеть 27 компетенциями (бакалавр направления «Экология и природопользование»), а другие – **72 компетенциями (бакалавр направления «Менеджмент»)**? Почему бакалавры за 4 года могут овладеть 27 компетенциями (направление «Экология и природопользование»), а магистры за 2 года – 34 компетенциями (направление «Геология»)?

---

<sup>109</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» – М.:Издательство «Омега – Л», 2013, с. 3, 15–16.

Таблица 1. Компетенции ФГОС ВПО<sup>110</sup>

| Направление /<br>уровень подготовки<br>/ вид компетенций | бакалавр            |                       | магистр             |                       |
|----------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                                                          | Обще-<br>культурные | Профессио-<br>нальные | Обще-<br>культурные | Профессио-<br>нальные |
| математика                                               | 17                  | 29                    | 10                  | 16                    |
| физика                                                   | 21                  | 10                    | 10                  | 11                    |
| биология                                                 | 19                  | 23                    | 6                   | 16                    |
| геология                                                 | 19                  | 17                    | 10                  | 24                    |
| химия                                                    | 18                  | 12                    | 6                   | 12                    |
| экология и приро-<br>допользование                       | 13                  | 14                    | 6                   | 12                    |
| экономика                                                | 16                  | 15                    | 6                   | 14                    |
| <b>менеджмент</b>                                        | <b>22</b>           | <b>50</b>             | <b>6</b>            | <b>14</b>             |
| философия                                                | 17                  | 21                    | 7                   | 11                    |

- насколько и количественно, и качественно должны отличаться общекультурные компетенции у выпускников одного и того же уровня подготовки (бакалавриат/магистратура) по различным направлениям: почему **бакалавр направления «Менеджмент» может овладеть 22 общекультурными компетенциями**, а направления «Экономика» – только 16 общекультурными компетенциями?

- насколько должны отличаться количество профессиональных компетенций у выпускников одного и того же уровня подготовки (бакалавриат/магистратура) по различным направлениям: почему бакалавр по направлению «Физика» будет обладать 10 профессиональными компетенциями, а по направлению «Менеджмент» – **50 профессиональными компетенциями**? Почему магистры по направлениям «Физика» и «Философия» овладеют 11 профессиональными компетенциями, по направлению «Геология» – 24 профессиональными компетенциями;

- каково должно быть соотношение между общекультурными и профессиональными компетенциями у выпускников одного и того же уровня подготовки (бакалавриат/магистратура) по различным направлениям: почему в рамках подготовки бакалавров по направлениям «Физика» и «Химия» разработчики приоритет отдали общекультурным компетенциям, причем

<sup>110</sup> <http://fgosvo.ru/md/74/72/2>

в направлении «Физика» выделены 21 общекультурная компетенция и только 10 профессиональных, «Химия» – 18 общекультурных и 12 профессиональных компетенций, а при подготовке бакалавров по направлению «Менеджмент» – профессиональным компетенциям: 50 профессиональных и 22 общекультурные компетенции<sup>111</sup>.

В настоящее время вступают в силу новые Федеральные государственные образовательные стандарты подготовки бакалавров и магистров (ФГОС ВО), при подготовке которых разработчики использовали подходы методологии Тюнинг. Образовательные программы подготовки бакалавров, магистров предполагают возможность овладения обучающимся 3 видами компетенций: общекультурными, общепрофессиональными, профессиональными.

Министерство образования и науки рекомендовало разработчикам устанавливать единый минимум общекультурных компетенций для каждого уровня подготовки<sup>112</sup>. В настоящее время ФГОС ВО подготовки бакалавров любого направления, в том числе направления «Менеджмент», в качестве обязательных результатов освоения основных образовательных программ, как правило, включают 9 общекультурных компетенций: способность использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1); способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2); способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3); способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4); способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-5); способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6); способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-7); способность использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-8); способность использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-9)<sup>113</sup>. ФГОС ВО подготовки магистров, как правило, предусматривает овладение 3 обязательными общекультурными компетенциями: способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу

---

<sup>111</sup> Е.В. Караваева, И.Г. Телешова, М.Е. Ульянова, В.Х. Эченикэ Возможность использования методологических принципов европейского образования в российских университетах. «Высшее образование в России» № 1, 2013, стр. 4–5.

<sup>112</sup> <http://fgosvo.ru>

<sup>113</sup> [http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvob/380304\\_gosmunupr.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvob/380304_gosmunupr.pdf)

(ОК-1); готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2); готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)<sup>114</sup>.

Общепрофессиональные компетенции устанавливались разработчиками Федеральных государственных стандартов для каждого уровня подготовки в пределах направления подготовки и не зависят от вида деятельности, на подготовку к которым ориентирована образовательная программа.

По направлению «Менеджмент», в соответствии с проектом ФГОС ВО, выпускники бакалавриата будут владеть 7 общепрофессиональными компетенциями: владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности; способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений; способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации; владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем; владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

В связи с тем, что в настоящее время ФГОС ВО по направлениям укрупненной области «Экономика и управления» утверждены только для магистратуры, остановимся более подробно на общепрофессиональных и профессиональных компетенциях магистров.

Укрупненная область «Экономика и управление» включает 8 направлений подготовки: «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Товароведение», «Торговое дело», «Бизнес-информатика», «Финансы и кредит», в рамках которых

---

<sup>114</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380402.pdf>

потенциально может и должна осуществляться подготовка кадров управления для разных областей и различной специализации.

Магистерские программы всех направлений, согласно ФГОС ВО, обеспечивают выпускникам получение 2 общепрофессиональных компетенций: готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности; готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия. Разработчики ФГОС ВО по направлению «Финансы и кредит» ограничились этими компетенциями. Выпускники, освоившие магистерские программы направления «Менеджмент», дополнительно будут способны проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (ОПК-3)<sup>115</sup>. Выпускники, освоившие магистерские программы направления «Экономика», дополнительно будут обладать способностью принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3)<sup>116</sup>. Выпускникам магистерских программ направления «Бизнес-информатика» предоставлена возможность овладеть способностью к творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям (ОПК-3)<sup>117</sup>. Выпускники магистерских программ направления «Государственное и муниципальное управление» – способностью к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1)<sup>118</sup>. Выпускникам магистерских программ направлений «Управление персоналом», «Торговое дело», «Товароведение» также предоставлена возможность овладения от 2 до 10 дополнительными компетенциями<sup>119</sup>.

Профессиональные компетенции устанавливаются разработчиками Федеральных государственных образовательных стандартов в соответствии с видами деятельности, на подготовку к которым направлена образовательная программа. Анализ утвержденных ФГОС ВО позволяет сделать вывод, что в рамках выделенных направлений выпускники формально готовятся к одинаковым видам деятельности, в числе которых организационно-управленческая, аналитическая, консалтинговая, проектная, научно-исследовательская, педагогическая. Однако задачи, которые выпускники будут решать, а, следовательно, компетенции, которыми они должны обладать, оказываются разными. Например, организационно-управленческому виду деятельности,

---

<sup>115</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380402.pdf>

<sup>116</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380401.pdf>

<sup>117</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380405.pdf>

<sup>118</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380404.pdf>

<sup>119</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380403.pdf>

согласно ФГОС ВО подготовки магистров по направлению «Менеджмент», соответствуют компетенции: способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1), способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2); способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3)<sup>120</sup>. Разработчики ФГОС ВО подготовки магистров по направлению «Экономика» к профессиональным компетенциям, соответствующим организационно-управленческому виду деятельности, отнесли способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти (ПК-11) и способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-12)<sup>121</sup>. Направление «Бизнес-информатика» в качестве профессиональных компетенций для осуществления организационно-управленческого вида деятельности определили способность разрабатывать стратегию развития архитектуры предприятия (ПК-4); способность планировать процессы управления жизненным циклом ИТ-инфраструктуры предприятия и организовывать их исполнение (ПК-5); способность управлять исследовательскими и проектно-внедренческими коллективами (ПК-6); способность управлять электронным предприятием и подразделениями электронного бизнеса несетевых компаний (ПК-7)<sup>122</sup>.

Следует отметить, что подготовка к осуществлению организационно-управленческого вида деятельности предусмотрена по целому ряду естественно-научных, инженерных, гуманитарных и иных направлений подготовки бакалавров и магистров, но при этом каждый ФГОС ВО также формулирует свой перечень компетенций, соответствующий данному виду деятельности. Например, к профессиональным компетенциям, необходимым для осуществления организационно-управленческого вида деятельности выпускниками магистратуры направлений «Социология»<sup>123</sup>, относятся способность использовать углубленные специализированные теоретические знания, практические навыки и умения для организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности (в соответствии с профилем магистратуры) (ПК-11) и способность свободно пользоваться современными методами сбора, обработки и интерпре-

---

<sup>120</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380402.pdf>

<sup>121</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380401.pdf>

<sup>122</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380405.pdf>

<sup>123</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/390401.pdf>

тации комплексной социальной информации (в соответствии с профилем магистратуры) для постановки и решения организационно-управленческих задач, в том числе находящихся за пределами непосредственной сферы деятельности (ПК-12); а для направления «Радиофизика»<sup>124</sup> – способность организовывать работу малых коллективов исполнителей (ПК-8); способность к ведению документации по научно-исследовательским работам (смет, заявок на материалы, оборудование) с учетом существующих требований и форм отчетности (ПК-9).

Аналогичная картина складывается и в отношении других видов деятельности. Одной из причин сложившейся ситуации, на наш взгляд, является существовавшая практика разработки Федеральных образовательных стандартов, когда в качестве основных разработчиков выступало академическое сообщество (профессорско-преподавательский состав образовательных организаций).

В настоящее время ситуация меняется. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» к 2015 году должно быть разработано не менее 800 профессиональных стандартов, которые в соответствии с Законом «Об образовании в Российской Федерации» должны стать одним из инструментов независимой оценки качества образования<sup>125</sup>. Поэтому сегодня особую актуальность приобретают не только разработка профессиональных стандартов, но и их синхронизация с образовательными стандартами и образовательными программами образовательных организаций.

Однако этот процесс столкнулся с рядом проблем. Во-первых, образовательные и профессиональные стандарты написаны с использованием разного понятийного аппарата. Так, например, основными понятиями образовательных стандартов являются – «область профессиональной деятельности», «вид профессиональной деятельности», «компетенции», «результаты обучения», «квалификация» и т.д., а для профессиональных стандартов – «вид деятельности», «группа занятий», «обобщенные трудовые функции», «трудовые функции», «квалификация».

Во-вторых, сложность заключается также в том, что в ряде случаев в профессиональных и образовательных стандартах в одни и те же термины вкладывается разное содержание. Например, в профессиональном стандарте под квалификацией понимается уровень национальной рамки квалификаций,

---

<sup>124</sup> [http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/030403\\_Radiofizika.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/030403_Radiofizika.pdf)

<sup>125</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» – М.:Издательство «Омега – Л», 2013, с. 106.

характеристика профессиональной позиции/должности, в образовательном стандарте – уровень образования. Понятие «вид деятельности» в профессиональном стандарте это совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда, в образовательном стандарте – некоторая совокупность профессиональных задач, объединяемых типом деятельности.

В-третьих, профессиональные стандарты описывают состояние и требования рынка труда с точки зрения существующих профессий и должностей **на текущий момент**. Система образования работает **на будущее**. В связи с этим возникает странная ситуация: мы будем **только** готовить специалистов, которые **уже** нужны, но мы не понимаем, и никто нам об этом не говорит, какие специалисты будут востребованы в обозримом будущем. Трудовая жизнь человека может быть существенно длиннее жизненного цикла конкретной профессии и должности. В течение трудовой жизни человека могут появляться и появляются не только новые должности, но и профессии. Задача системы образования – обеспечить человеку возможность максимальной адаптации к любым условиям на рынке труда, это можно сделать только в том случае, если человек имеет хороший фундамент, на базе которого можно строить любые конструкции. Ориентация на требования профессиональных стандартов к системе высшего образования такую задачу решить не позволяет. Профессиональные стандарты могут стать хорошим инструментом для формирования требований к программам дополнительного образования: программам переподготовки и повышения квалификации, МБА и т.п.

Следует также отметить, что профессиональные и образовательные стандарты имеют и точки пересечения. Так, требования к качеству специалиста в профессиональных стандартах конкретизируются через «действия», «умения», «знания», а также «*другие характеристики*» работника, необходимые для выполнения каждой трудовой функции, а каждая профессия, в свою очередь, описывается через набор выполняемых обобщенных трудовых функций. ФГОС ВО формулируют требования к освоению образовательных программ виде набора универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций. Для каждой компетенции разрабатывается карта компетенции, в которой в качестве инструментов оценки освоения указываются планируемые результаты обучения также в виде «знаний», «умений» и «навыков».

В апреле 2014 года Указом Президента РФ от 16 апреля 2014 г. № 249 был создан Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям<sup>126</sup> основными задачами которого являются

---

<sup>126</sup> <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?3625153>

разработка предложений Президенту Российской Федерации по определению приоритетных направлений государственной политики в сфере подготовки высококвалифицированных кадров; координация деятельности органов государственной власти Российской Федерации, объединений работодателей, профессиональных союзов (их объединений) и ассоциаций, общественных объединений, образовательных, научных и иных организаций проведение экспертизы проектов законодательных и иных нормативных правовых актов (...) по вопросам развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации; проведение экспертизы проектов профессиональных стандартов (...); рассмотрение проектов федеральных государственных стандартов профессионального образования, оценка их соответствия профессиональным стандартам, подготовка предложений по их совершенствованию. Основным направлением деятельности Национального совета определена координация работ, направленных на повышение качества профессионального образования, по приведению федеральных государственных стандартов профессионального образования в соответствие с профессиональными стандартами, по профессионально-общественной аккредитации образовательных программ профессионального образования, по формированию системы независимой оценки профессиональной квалификации.

В январе 2015 года Министерством образования РФ были утверждены Методические рекомендации по актуализации действующих ФГОС высшего образования и ФГОС среднего профессионального образования с учетом принимаемых профессиональных стандартов. В связи с тем, Федеральные государственные образовательные стандарты становятся достаточно рамочными, разрабатываются по широким направлениям или укрупненным группам направлений и специальностям, на наш взгляд, основные задачи учета профессиональных стандартов должны переноситься на уровень конкретных образовательных программ.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» – М.: Издательство «Омега-Л», 2013 – 134 с.
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1610840>
3. Указ Президента РФ № 249 от 16.04.2014 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям». <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?3625153>

4. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. <http://www.fgosvo.ru/>
5. Е.В. Караваева, И.Г. Телешова, М.Е. Ульянова, В.Х. Эченикэ  
Возможность использования методологических принципов европейского образования в российских университетах. «Высшее образование в России» № 1 2013, стр. 4–5.

**Хмелькова Н.В.**

*У меня ведь очень нервная работа, полная стрессов – я организатор.*

*Организатор массовых мероприятий.*

*По-нашему говоря, «эффективный менеджер», хотя у нас это считается ругательным.*

*– Почему ругательным?*

*– Потому что так говорят про пиарщиков, которые ничего не знают и плохо знакомы с предметом, но за счет собственных управленческих навыков организуют работу других, тех, кто хорошо знаком с предметом. Признаюсь только тебе, я ведь практически ничего не понимаю в политике, в фондовых рынках и ИТ-технологиях... Но я абсолютно четко выстраиваю работу на любых участках и делаю любые проекты «под ключ», отлично умею проводить старт-апы и разруливать любые кризисные ситуации...*

**(Градова О. «Танец с жизнью. Трактат о простых вещах», 2010 г.)**

*Я человек без содержания, а потому могу управлять чем угодно: хоть банком, хоть баней....*

**(Дубицкая В. «Капитализм под копирку. Иллюзии эффективных менеджеров», 2015 г.)**

*Общественные (социальные) науки, в том числе экономическая наука, должны изучать мир, в данном случае общество, как оно есть, поставлять знания, позволяющие понимать социально-экономическую реальность, функционирование и развитие социально-экономических систем...*

**(Ефимов В.М. «Дискурсивный анализ в экономике: пересмотр методологии и истории экономической науки», 2011 г.)**

---

<sup>127</sup> Анализ дискурса (дискурс-анализ) – совокупность методик и техник интерпретации различного рода текстов или высказываний как продуктов речевой деятельности, осуществляемой в конкретных общественно-политических обстоятельствах и культурно-исторических условиях. Дискурс рассматривается как категория естественной устной или письменной речи – относительно завершенное в смысловом и структурном отношении речевое произведение, длина которого варьируется от синтагматической цепочки двух и более высказываний до содержательно-цельного произведения (рассказа, беседы, описания, инструкции, лекции и т.д.) [1].

Одним из ключевых вопросов, предложенных для обсуждения участникам конференции по «Истории управленческой мысли и бизнеса» в 2015 году, является вопрос, касающийся «модели эффективного менеджера», ответ на который, судя по формулировке самого вопроса: *«Как сегодня выглядит «модель современного эффективного менеджера»? Какой набор компетенций (знаний, умений и навыков) характеризует эту модель? Чего в этом эталоне больше – природной интуиции, приобретённых компетенций, национальных особенностей?»*, рассматривается организаторами как поиск некоторого идеала, к которому следует стремиться. Вероятно, предполагается, что конечным результатом научной дискуссии в рамках конференции должна стать разработка дизайна такой модели, претендующей на роль национального стандарта «современного эффективного менеджера». О перспективах такой стратегии образно пишет И. Адизес: *«Если говорить серьезно, то идеального менеджера невозможно найти, просто потому, что он представляет собой верш совершенства, а совершенный менеджер – такое же мифическое существо, как и единорог. Я называю такого абстрактного руководителя «книжным менеджером», поскольку его можно встретить только на страницах учебников»* [2].

Поиск идеала принято считать одной из целей экономической науки. Дж.Н. Кейнс, предложивший в конце 19 века разделение экономической теории на нормативную (как должно быть?) и позитивную (как есть?), считал, что предметом экономической науки является *«...идеальный образ, имеющий нормативный характер в общественной жизни (а значит и в экономике), совершенная эталонная форма явления или процесса, высшая конечная цель деятельности»* [3. С.165]. Вместе с тем, как указывает В.М. Ефимов [4. С. 6], чрезмерное увлечение экономистов абстрактными теориями и идеальными моделями привело к тому, что они «проспали кризисы», сотрясающие мировую экономику. Причина, по его мнению, заключается в том, что экономическая наука долгое время занималась не столько детальным изучением экономической реальности, сколько пыталась повлиять на нее? Тогда как на самом деле необходимо исследовать, как в действительности ведут себя люди, какие паттерны поведения они реализуют, о чем они думают, принимая экономические решения, какими ценностями руководствуются. Осознание данного обстоятельства должно привести к отказу от попыток построения универсальных экономических моделей «планетарного масштаба» и пониманию того, что *«... наши теории неизбежно должны быть разными по отношению к разным географическим регионам мира и разным временным интервалам»* [5]. Реализовать данную задачу предлагается через междисциплинарный подход, предполагающий использование при построении

моделей экономической действительности методов, характерных для общественных наук. В частности, по мнению Ефимова, перспективным является применение популярного в социально-гуманитарных исследованиях дискурсивного подхода. Он полагает, что *«современная экономическая наука не занимается изучением дискурсов экономических авторов и тем самым лишает себя способности понимать и прогнозировать экономические явления. Изучение дискурсов есть не отход от научных стандартов, заложенных в естествознании, а наоборот, приближение к ним, так как практически все социальные взаимодействия опосредуются языком»*. Экономисты, которые используют дискурсивный подход, работают не только как статистики, но и как антропологи и (или) историки [4. С. 6, 51].

В данной статье методологию дискурс-анализа мы применяем к исследованию «современного менеджера» – уникального феномена, возникшего в конкретных общественно-политических обстоятельствах и культурно-исторических условиях, сложившихся в России за последние два десятилетия.

Следует оговориться, что повседневная преподавательская и научная деятельность автора данной статьи не связана с систематическим научным осмыслением и практическим решением «актуальных проблем управления». Обращение к теме происходит лишь периодически в преддверии очередной конференции, а интерес имеет социально-гуманитарный характер. Как следствие, дискретные погружения в изучение различных текстов по актуальным для российской повестки дня управленческим вопросам таят для автора неожиданные «открытия». Поэтому, сложившиеся на сегодняшний день **дискурсы** в оценке роли «эффективных менеджеров» в развитии отечественной экономики, а также понимании сущностного наполнения данного понятия в контексте российской модели менеджмента, стали в определенной степени «откровением». В свою очередь, постановка вопроса о «модели современного эффективного менеджера» как эталона применительно к российским условиям, учитывая наличие у данного конструкта устойчивой отрицательной коннотации, оказалась нетривиальной. Подтверждением этому, в частности, может служить тот факт, что в подавляющем числе изученных текстовых документов, за исключением, быть может, научных публикаций, слово «эффективный менеджер» употребляется авторами в кавычках. Как известно, по правилам русского языка кавычками выделяются слова, употребляемые в необычном, условном, ироническом значении. Вот пример вполне типичного текста, размещенного в сети Интернет: *«За последние 20 лет образ российского чиновника, кардинально изменился. Окончательно «вымер» советский бюрократ. Сменившие его в 90-е образы «крепкого хозяйственника» и «молодого реформатора» также канули в лету. На смену им пришли «эффе-*

тивные менеджеры», считавшие, что государством необходимо управлять как корпорацией».<sup>128</sup>

Следует признать, что за годы перестройки в нашей стране категория «эффективный менеджер» стала журналистским клише и козырем в политической борьбе, часто используясь «...не только в позитивном, а скорее в иносказательном и даже ироническом смысле» [6. С. 383]. Например, на сайте КПРФ можно обнаружить материал журналиста Александра Плеханова «Эффективные менеджеры» нанесли России больший урон, чем нашествие Гитлера», в котором автор, не жалея черных красок и тенденциозно подбирая примеры, доказывает, что новые российские предприниматели «оказались во сто крат хуже нацистов, сумев лишь бездарно угробить захваченные производственные мощности, да попутно умножить армию российских безработных».<sup>129</sup> Если в поисковые системы Рунета в качестве ключевого ввести слово «эффективный менеджер», то можно обнаружить, что сеть изобилует ресурсами, авторы которых упражняются в риторике и соревнуются в аргументации на тему, являются ли «эффективными менеджерами» Сталин, Петр Первый или Наполеон.<sup>130</sup>

Проблема «эффективных менеджеров» становится предметом обсуждения, а подчас и спекуляции в экспертном сообществе. Например, по запросу «эффективный менеджер – враг» первая страница поисковой системы Яндекс дает ссылку на Монографический проект бизнес-консультанта и тренера Елены Шутковой «Российский менеджер: вчера, сегодня, завтра», в рамках которого один из экспертов высказывает следующее мнение: «Главным врагом обычного менеджера, по сути своей заведующего, является эффективный менеджер. Заведование предполагает и хозяйский взгляд, и смекалку, и умение вести дела. Управление, пусть и ограниченное сферой заведования, – это работа с людьми, то есть область гуманитарная. Эффективность же вещь счетная... в российских компаниях слово «эффективность» любят произносить, но не знают, что с ним делать, как добиться этой самой эффективности, ничего не меняя. Задача, понятно, невыполнимая. Вот поэтому эффективных людей (не «эффективных менеджеров») в наших компаниях не любят, опасаются».<sup>131</sup>

Объективная потребность в эффективных менеджерах (без кавычек) как ключевой фигуре в решении задач модернизации российской экономики, с одной стороны, и очередные провалы «эффективных менеджеров» (так,

---

<sup>128</sup> [http://yarnovosti.com/rus/news/russia/society/obraz\\_rossiyskogo\\_chinovnika](http://yarnovosti.com/rus/news/russia/society/obraz_rossiyskogo_chinovnika)

<sup>129</sup> <http://www.km.ru/v-rossii/2014/01/13/yurii-luzhkov/729580-effektivnye-menedzhery-nanesli-rossii-bolshii-uron-chem-nas>

<sup>130</sup> <http://www.democracy.ru/article.php?id=2439>

<sup>131</sup> <http://www.elenashutkova.ru/exp/exp8.htm>

вице-премьер Д.О. Рогозин, оценивая недавние события с чередой аварий «Протонов», заявил, что *«именно плохой менеджмент резко снизил конкурентоспособность этих ракет на мировом рынке и привел производителя к "фактическому банкротству"»*<sup>132</sup>), обуславливают интерес к осмыслению данного феномена и в среде академических исследователей.

Так, член-корреспондент РАН, социолог Ж.Т. Тощенко в своей вышедшей в 2015 году в Центре социального прогнозирования и маркетинга монографии «Фантомы российского общества», исследуя уникальный для России феномен фантомности и понимая его как *«...появление экстравагантных персонажей, вырывающихся из ровного или относительно устойчивого состояния общественного сознания, олицетворяющих некие исключительные фантомные персонажи...»*, целую главу посвящает «эффективным менеджерам». Он, в частности, указывает, что повальная мода на использование понятия «менеджер» в 90-е годы привела к девальвации данного термина, искажению его истинного смысла. В обществе *«...стала формироваться особая группа людей, которые претендовали на исключительность, особость, уникальность при осуществлении функций управления. В стране развернули деятельность те, кто стал требовать к себе иного отношения и соответственно иного наименования. В результате постепенно появился термин «эффективные менеджеры»* [6. С. 55,382].

Социолог В. Дубицкая в своей книге «Капитализм под копирку. Иллюзии эффективных менеджеров» [7.С. 45], также увидевшей свет в 2015 году, пишет, что *«...за 90-е годы термин «эффективный менеджер» стал общепринятым объяснением смены собственников, управленческих команд и государственной власти на всех уровнях...»*. Однако смена культурной парадигмы и переход власти от руководителей «советского образца» к новым «эффективным менеджерам», исповедующим «западные ценности», не привели в нашей стране к экономическому росту. И если Тощенко, подчеркивая абсурдность для России конструкта «эффективный менеджер», использует по отношению к нему понятие «фантом», применяя его к *«некоторым экстравагантным фигурам современной общественной деятельности, парадоксальным и эксцентричным игрокам политической сцены»* [6. С. 55], В. Дубицкая предлагает не менее образное сравнение, замечая: *«Оксюморон<sup>133</sup> какой-то этот «эффективный менеджер»....»* [7. С. 45]

Представленный обзор мал для широких обобщений, но вполне достаточен, чтобы прийти к выводу о том, что за последние десятилетия представ-

---

<sup>132</sup> <http://tass.ru/kosmos/1980173>

<sup>133</sup> Оксюморон – это стилистический приём, сочетание слов с противоположным значением, образующее новое и неожиданное смысловое единство.

ления об эффективном менеджменте в нашей стране были искажены. Как следствие, за годы перестройки не выросло российских Ли Яккоки, Джека Уэлча или Томаса Джона Уотсона, а образ «эффективного менеджера» жестко закрепился за государственными чиновниками и партийной элитой.

Зададимся вопросом, насколько сложившаяся ситуация влияет на общественное сознание российских граждан, формирует их «картины мира», каких конкретно персон они олицетворяют на сегодняшний день с идентичностью «эффективный менеджер»? Здесь следует заметить, что язык имеет огромное воздействие на аудиторию. В свою очередь, потенциал данного влияния *«раскрывается в коннотативном контекстуальном значении слова»*. Следовательно, знание коннотативных значений слов является основой языкового манипулирования [8].

Проведенный нами ассоциативный эксперимент<sup>134</sup> на выборке интернет-пользователей (жители России, мужчины и женщины, возраст от 18 до 50 лет, средний заработок от 10000 до 60000 рублей, средний возраст – 32,5 у женщин и 31,6 у мужчин), показал, что по ответам на вопрос: Назовите конкретных людей, которых Вы считаете эффективными менеджерами (до 5 человек)? шестерка лидеров выглядит следующим образом: В.В. Путин (назвали 21% респондентов), А.Б. Миллер (18%), Стив Джобс (16%), Билл Гейтс (11%), М.Д. Прохоров и И.И. Сечин (по 9%). По 3% респондентов назвали Г. Форда, П. Дурова, М. Цукерберга. В целом было названо около 200 персон, включая одиозные фигуры из прошлого (И.В. Сталин, А. Гитлер) и настоящего (А.Э. Сердюков, Е. Васильева, С.Ю. Полонский, М.Б. Ходорковский), а также российских олигархов (Р.А. Абрамович, О.В. Дерипаска, А.А. Козицын). 5% респондентов заявили, что они никогда не встречали эффективных менеджеров, 4% затруднились ответить на поставленный вопрос.

Отметим, что позиционирование Путина как самого эффективного менеджера является чисто российским явлением, если сравнить его с восприятием, характерным для зарубежных потребителей. Так, Г.М. Ермоленко в статье «Медиаобраз В.В. Путина в текстах англоязычных СМИ» указывает, что в ходе проведенного анализа были выявлены следующие лексические доминанты имиджа Президента России: диктатор; последователь идей СССР; монарх; супергерой; агент КГБ; вожак (прагматик, патриот, популярный у своего народа) [8. С. 4]. Также, судя по полученным результатам, ответ на вопрос о российской национальной модели современного эффективного менеджера стоит искать в исследованиях, посвященных выявлению лучших качеств политического лидера. Ниже приведены результаты опроса,<sup>135</sup> про-

---

<sup>134</sup> Исследование проводилось в мае 2015 года.

<sup>135</sup> Результаты исследования опубликованы в: [9].

веденного в мае 2014 года на аналогичной выборке интернет-пользователей для курсовой работы на тему «Политический маркетинг» в рамках читаемой автором данной статьи дисциплины «Маркетинг» (рис. 1, 2).

### Функционал политического лидера

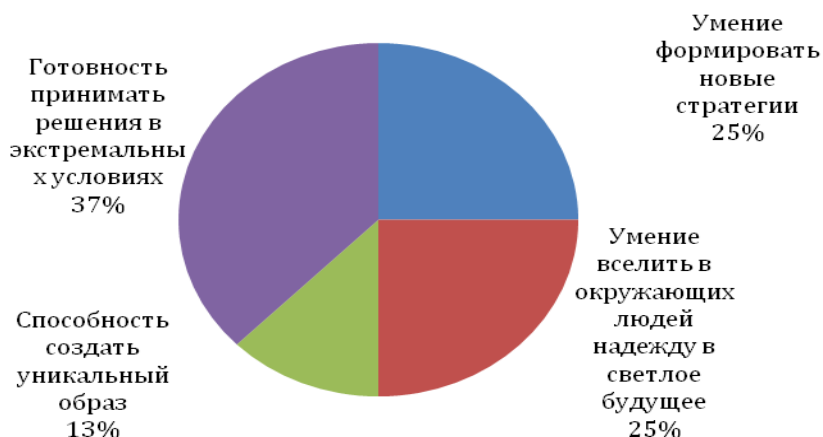


Рисунок 1 – Что должен делать политический лидер?

### Личностные характеристики политического лидера

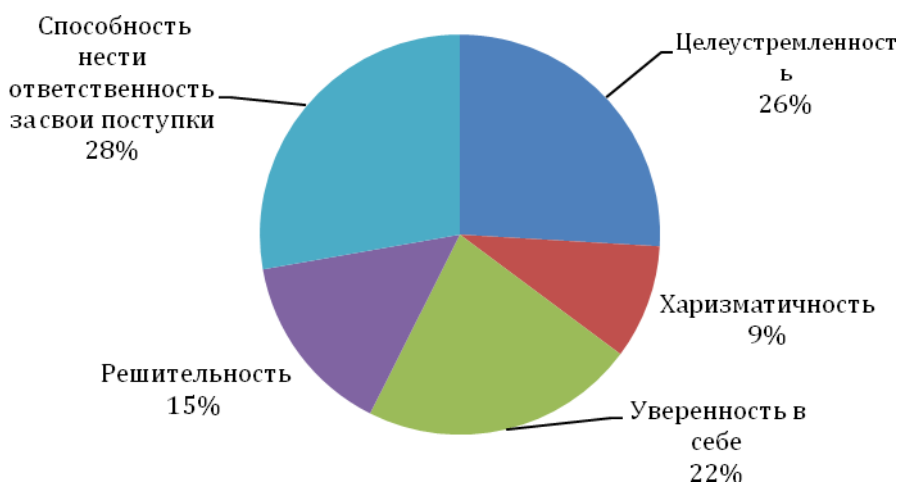


Рисунок 2 – Какие личностные черты должны быть присущи политическому лидеру?

В ходе исследования выяснилось, что 37% опрошенных респондентов считают, что политический лидер должен быть готов принимать решения в экстремальных ситуациях (37%), уметь формировать новые стратегии (25%) и вселять в окружающих людей надежду в светлое будущее (25%).

В отношении личностных характеристик политического лидера 28% респондентов отметили, что лидер должен быть способен нести ответственность за свои поступки, 26% – должен быть целеустремленным, 22% – уверенным в себе, 15% – решительным, 9% – харизматичным.

**Заключение.** В России понятие «эффективный менеджер», в первую очередь, крепко связалось с эпохой «лихих 90-х» и образом людей, которых, согласно типологии фантомов Ж.Т. Тощенко, олицетворяет комбинация «богатство-власть». Для них на первое место выходит власть, следствием которой и выступает владение материальными и финансовыми средствами [6. С. 72]. В качестве идеального образца современного эффективного менеджера российское общество видит сильного и жесткого руководителя – государственного деятеля, дающего уверенность в завтрашнем дне, не столько харизматичного, сколько целеустремленного, решительного и ответственного за свои поступки.

Возможна ли перезагрузка общественного сознания и изменение социальной реальности? Обретет ли когда-нибудь в России понятие «эффективный менеджер» свое истинное значение? Ответ для нас очевиден: способствовать этому – одна из важнейших задач нашей конференции.

### **ИСТОЧНИКИ:**

1. Социология: Энциклопедия. Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Минск: Книжный дом, 2003. – 1312 с.
2. *Адизес И.К.* Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
3. *Скоблин Г.Д.* Нормативная экономическая наука: философско-этическое обоснование // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 164–168.
4. *Ефимов В.М.* Дискурсивный анализ в экономике: пересмотр методологии и истории экономической науки // JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION (Вопросы регулирования экономики). – 2011. – Том 2. – № 3. – С. 5–79.
5. *Норт Д.* Понимание процесса экономических изменений. – М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2010.
6. *Тощенко Ж.Т.* Фантомы российского общества. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2015. – 668 с.
7. *Дубицкая В.* Капитализм под копирку. Иллюзии эффективных менеджеров. – Свободный полет, 2015. – 240 с.
8. *Ермоленко Г.М.* Медиаобраз В.В. Путина в текстах англоязычных СМИ // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 3. – С. 1–9.
9. *Вольхин В.Я., Хмелькова Н.В.* Образ лидера в политическом маркетинге (эмпирическое исследование) // Менеджмент и маркетинг – вызовы XXI века: материалы Всеросс. науч.-практич. конф. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2014. – С. 65–69.

## ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТЕЙ И ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ СООТВЕТСТВИЯ

*Хорошильцева Н.А.*

**Аннотация.** Оценка должностей и оценка компетенций работников являются в настоящее время достаточно распространенными кадровыми технологиями.

Если систему оценки должностей использовать как основу построения системы оплаты труда сотрудников, то уровень оплаты труда одной и той должности может значительно отличаться при использовании разных моделей оценки. Кроме того, факторы, которые выше ценит компания, тоже будут разными.

Еще большие отличия в требованиях к работнику со стороны должностей возникают, когда компания применяет какой-либо метод оценки компетенций работников.

Таким образом, при одновременном использовании в компании методов оценки должностей и оценки компетенций работников возникает классическая проблема построения непротиворечивых и взаимоувязанных моделей оценки должности (т.е. сложности выполняемой работы) и оценки работника, занимающего должность (т.е. его индивидуальных качеств). В противном случае принимать на работу компания будет на основе одного набора требований, а оплачивать ее – на основе совершенно другой системы показателей.

**Ключевые слова:** оценка должностей, оценка работников, компетенция.

## JOB EVALUATION AND ASSESSMENT OF COMPETENCIES: CORRECTION PROBLEMS

*Khoroshiltseva N.A.*

**Key words:** job evaluation, assessment, competencies.

Оценка должностей и оценка компетенций работников являются в настоящее время достаточно распространенными кадровыми технологиями. Формирование интегральной системы управления персоналом предполагает, с одной стороны, использование оценки должностей как основы организации подбора персонала, организации труда сотрудников, их оценки, оплаты, развития, с другой стороны, использование оценки компетенций работников как основы организации их подбора, оценки, развития и т.п.

Оценка должностей проводится количественными и неколичественными методами, которые позволяют провести тарификацию работ, т.е. определить степень сложности выполняемых работ. Неколичественные методы оценки должностей осуществляются группой экспертов, которые поэтапно

- анализируют содержание выполняемых работ;
- классифицируют их по группам;
- оценивают сложность труда;
- формируют должностные уровни, категории, разряды и т.п.

Количественные методы оценки базируются на аналитической оценке сложности труда, который состоит в следующем:

- дифференциация процесса труда на отдельные функции;
- сравнение и определение сложности каждой функции;
- проведение интегральной оценки должности;
- определение категории, разряда, уровня и т.п. должности.

Любая оценка производится экспертом, что неизбежно предполагает определенную субъективность. Невозможно разработать полностью объективную систему оценки.

Принято считать, что количественные системы оценки являются более объективными, чем неколичественные, так как базируются на заранее выбранных и описанных факторах, которым соответствуют заданные баллы. Оценка всех должностей производится по выбранным факторам, что позволяет сравнить разнородные работы.

Преимущества системы оценки сложности труда заключаются в том, что она дает логичную и стройную основу для разработки системы мотивации, которая понятна работникам. Кроме того, работникам легко объяснить, по каким факторам производится оценка должностей, какие факторы компания ценит наиболее высоко.

В зависимости от выбранного количественного или неколичественного метода оценки должностей полученным результатом оценки будет некоторая иерархия должностей, набравших какую-либо сумму баллов.

Например, базовая модель системы Нау строится на анализе и оценке следующих факторов:

#### **1 группа. Факторы «Input»**

Knowhow – Знания, опыт, навыки:

- 1.1. Professional and technical skills – Профессиональные навыки
- 1.2. Organizing and managerial skills – Управленческие навыки
- 1.3. Communication skills – Навыки общения

## **2 группа. Факторы «Process»**

Problem solving – Решение проблем

2.1. Thinking environment – Мыслительная деятельность

2.2. Thinking challenge – Сложность работы

## **3 группа. Факторы «Output»**

Accountability – Сфера ответственности

3.1. Freedom to act – Самостоятельность

3.2. Magnitude – Масштаб воздействия на результаты деятельности организации

3.3. Impact – Вклад в достижение целей организации.

Или второй пример, когда компания использует при оценке должностей следующие факторы

1. Образование.
2. Опыт работы.
3. Сложность работы.
4. Самостоятельность.
5. Профессиональное общение.
6. Инициативность.
7. Управление людьми.
8. Последствия ошибок.
9. Ответственность.
10. Уровень финансовой ответственности.

Конечно, в результате использования разных методов оценки одна и та же должность наберет разное количество баллов и окажется на разном должностном уровне. Таким образом, компания получит совершенно различные профили должности и соответствующие им наборы требований к сотрудникам, занимающих должность.

Например, при использовании модели оценки, приведенной выше во втором примере, ответственность любого работника оценивается двумя показателями.

Первый показатель ответственности – это фактор 9 «Ответственность», который означает ответственность за результаты деятельности с учетом ее масштаба

| Уровень | Описание уровня                                                                        | Баллы |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности на одном участке работы           | 10    |
| 2       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности на двух или более типовых и смеж- | 20    |

|   |                                                                                                    |    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|   | ных участков работы                                                                                |    |
| 3 | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности на нескольких разнородных участках работы     | 30 |
| 4 | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности подразделения с однородными участками работы  | 40 |
| 5 | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности подразделения с разнородными участками работы | 50 |

Второй показатель ответственности – это фактор 10 «Уровень финансовой ответственности», под которым понимается финансовая ответственность за исполнение бюджета и обеспечение прибыли:

| Уровень | Описание уровня                                                                                      | Баллы |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1       | Должностное лицо отвечает за выполнение строки бюджета                                               | 10    |
| 2       | Должностное лицо отвечает за выполнение бюджета по направлению                                       | 20    |
| 3       | Должностное лицо отвечает за формирование и выполнение бюджета по направлению                        | 30    |
| 4       | Должностное лицо отвечает за обеспечение прибыли в регионе, подразделении, по определенному продукту | 40    |
| 5       | Должностное лицо отвечает за обеспечение прибыли на уровне предприятия                               | 50    |

В другой модели оценки показатель «ответственность» может вообще отсутствовать или пониматься как ответственность за соблюдение трудовой дисциплины (выполнение работы в срок, отсутствие опозданий, прогулов и т.п.).

Если систему оценки должностей использовать как основу построения системы оплаты труда сотрудников, то уровень оплаты труда одной и той должности может значительно отличаться. Кроме того, факторы, которые выше ценит компания, тоже будут разными. Это неизбежно приведет к тому, что требования должности к работнику будут различными как по содержанию, так и по степени выраженности каждого из факторов. И как следствие

портрет «идеального работника» для замещения должности, заявка на подбор персонала будут принципиально разными.

Еще большие отличия в требованиях к работнику со стороны должностей возникают, когда компания применяет какой-либо метод оценки компетенций работников.

Существует большое количество социально-экономических, социологических, психологических и т.п. определений понятия «компетенция», например:

компетенция – способность работника применять опыт, знания, умения и навыки, личные качества в профессиональной деятельности;

компетенция – совокупность личностных качеств и поведенческих навыков, которые делают работника успешным в конкретной профессиональной области;

компетенция – единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения сотрудника, определяемых целью, ситуацией и должностью.

Зачастую при оценке персонала компания использует модель компетенций, которая подробно описывает качества работника, наиболее подходящего для замещения данной должности.

Обычно модель компетенций содержит:

- общие корпоративные компетенции, которые необходимы всем работникам независимо от профессии, квалификации, должностного уровня;
- менеджерские компетенции, необходимые всем руководителям и/или руководителям определенного уровня;
- специальные (специфические) компетенции, которые необходимы только конкретной категории (профессии, должности) работников.

Например, на должность бухгалтера желательно принять на работу человека аккуратного, **ответственного**, исполнительного, дисциплинированного, любящего регулярно повторяющуюся работу, ценящего точность и предсказуемость в работе.

Если же мы обратимся к оценке должности бухгалтера, то используя наш выше приведенный второй пример модели оценки должностей по показателю 9 «Ответственность» должность бухгалтера мы оценим скорее всего, как 10 или 20 баллов в зависимости от конкретной трудовой функции работника.

| Уровень | Описание уровня                                                                                          | Баллы |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности на одном участке работы                             | 10    |
| 2       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности на двух или более типовых и смежных участках работы | 20    |
| 3       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности на нескольких разнородных участках работы           | 30    |
| 4       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности подразделения с однородными участками работы        | 40    |
| 5       | Должностное лицо отвечает за результаты деятельности подразделения с разнородными участками работы       | 50    |

По показателю 10 «Уровень финансовой ответственности» (ответственность за бюджет и прибыль) должность бухгалтера мы оценим как 0 баллов, т.к. у работника на этой должности нет права принять решение и отвечать за покупку даже канцелярских товаров для своей работы.

| Уровень | Описание уровня                                                                                      | Баллы |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1       | Должностное лицо отвечает за выполнение строки бюджета                                               | 10    |
| 2       | Должностное лицо отвечает за выполнение бюджета по направлению                                       | 20    |
| 3       | Должностное лицо отвечает за формирование и выполнение бюджета по направлению                        | 30    |
| 4       | Должностное лицо отвечает за обеспечение прибыли в регионе, подразделении, по определенному продукту | 40    |
| 5       | Должностное лицо отвечает за обеспечение прибыли на уровне предприятия                               | 50    |

Должность бухгалтера требует, конечно, работника ответственного, но только уровень его ответственности – минимальный из всех имеющихся. Если при замещении должности бухгалтера при подборе окажется выбор из двух кандидатов с разными характеристиками, скорее всего принимать решение на основе оценки их уровня ответственности, да и вообще оцени-

вать компетенцию «ответственность» нецелесообразно, т.к. существенной сложности по этому фактору в работе бухгалтера просто нет. Прием на работу бухгалтера не очень ответственного, но очень дисциплинированного вполне оправдано. Невысокий уровень его личной ответственности вполне компенсируется очень высоким уровнем контроля и регламентации работы бухгалтера.

Таким образом, при одновременном использовании в компании методов оценки должностей и оценки компетенций работников возникает классическая проблема построения непротиворечивых и взаимоувязанных моделей оценки должности (т.е. сложности выполняемой работы) и оценки работника, занимающего должность (т.е. его индивидуальных качеств). В противном случае принимать на работу компания будет на основе одного набора требований, а оплачивать ее – на основе совершенно другой системы показателей.

В случае применения количественной оценки компания имеет возможность продемонстрировать, что она последовательно подходит с одним и тем же инструментом оценки абсолютно ко всем должностям.

Достаточно серьезная проблема заключается в том, что условия внешнего и внутреннего рынка быстро меняются. Давление рынка постоянно отражается на системе оценки, поэтому ее необходимо периодически пересматривать и дополнять, так как иначе она может существенно устареть и не отражать условий деятельности.

Оценка должностей и оценка компетенций работников являются достаточно трудоемкими и затратными методами, в идеальном варианте они должны проводиться регулярно.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ МЫ ПОТЕРЯЛИ

*Черников А.В.*

**Аннотация.** В статье анализируются достигнутые в СССР достижения в экономической науке и практике относительности деятельности предприятия и предпринимательства в целом. Они могут рассматриваться как с исторической точки зрения в целях применимости в учебном процессе, так и с точки зрения использования в современных российских рыночных условиях.

**Ключевые слова:** организация, планирование, управление производством, показатели, система стимулирования.

## ECONOMIC INNOVATIONS, WHICH WE LOST

*Chernikov A.V.*

**Abstract.** The article analyzes the progress made in the USSR achievements in economic science and practice on the activities of enterprises and entrepreneurship in general. They can be seen as a historical point of view in order to applicability in the educational process, and in terms of usage in modern Russian market conditions.

**Keywords:** organization, planning, management, performance, incentive system

Речь идет о мировых достижениях в области экономической науки и практики, разработанных и внедренных в СССР в прежние годы, начиная с довоенных времен. Они могут рассматриваться, как с точки зрения применимости в учебном процессе с исторических позиций, студенты должны знать свою историю, так и с точки зрения использования на практике в определенных объемах и с определенных позиций в современных рыночных российских условиях.

Долгое время нас пытались убедить в том, что прежняя советская система хозяйствования была неэффективной и неконкурентоспособной и поэтому применяемые там методы организации, планирования и управления производством не подлежат заимствованию в современных российских рыночных условиях, их требуется забыть и надо взять все «лучшее» из-за рубежа, прежде всего у развитых в рыночном отношении западных стран, и внедрить у себя. Этот миф о необходимости внедрения всего «лучшего» с Запада в сентябре 2008 года, когда в России возникла потребность использования опыта зарубежных стран в борьбе с мировым финансово-экономи-

ческим кризисом, лопнул. Попытки использовать в России методы борьбы с мировым экономическим кризисом, применяемые в зарубежных странах, оказались малоэффективными в российских специфических условиях. Единственное, что было использовано эффективно – это использование опыта Германии по стимулированию продаж легковых автомобилей на основе зачета стоимости поддержанных сдаваемых автомобилей в размере не более 2 тыс. евро, у нас в России – не более 50 тыс. рублей.

Попытки проведения в последнее время курса реальной экономики в отдельных областях хозяйствования, в частности, в военно-промышленном комплексе и процессе импортозамещения, обнаружили определенное соответствие сегодняшних методов хозяйствования с ранее действующими. Так, например, вице-премьер Рагозин, заметил, что внедряемое в последние годы модное направление хозяйствования на предприятии «бережливое производство» не является чем-то новым в России и уже действовало в прежние годы в другой форме – научной организации труда. Скорее правда в форме оперативно-календарного планирования, но действительно применялось в прежние годы на промышленных предприятиях.

**1. Приведенные затраты появились в СССР** в период индустриализации в связи с тем, что встала проблема оценки эффективности крупных проектов, прежде всего строительства гидроэлектростанций, со сроками окупаемости свыше 10 лет, где обычные критерии эффективности рыночной экономики оказались неприменимы и недееспособны.

Приведенные затраты отражают величину текущих и единовременных затрат на производство продукции и рассчитываются по следующей формуле:

$$C + E_n K,$$

где  $C$  – себестоимость продукции,  $K$  – капитальные вложения,  $E_n$  – нормативный коэффициент окупаемости.

Приведенные затраты применяются при сравнении различных вариантов капитальных вложений, направленных на выполнение одинаковой экономической задачи, имеющей равные результаты, то есть одинаковый объем выпуска продукции. Вариант с наименьшими приведенными затратами считается наиболее эффективным.

Появление категории «приведенные затраты» стало значительным крупным шагом вперед в экономической теории и практике, позволившем наиболее эффективно реализовать крупные народнохозяйственные проекты со сроками окупаемости свыше 12 лет.

В современной рыночной экономике определение приведенных затрат осуществляется редко: при сравнении вариантов капитальных вложений в строительстве гидроэлектростанций (срок окупаемости 12–14 лет), атомных электростанций (срок окупаемости 25–30 лет), строительстве предприятия очистных сооружений в Москве на биологической основе (срок окупаемости 15 лет), строительстве второй очереди БАМа (срок окупаемости 54 года).

**2. Организация проектно-конструкторских работ и производства,** внедренная на артиллерийском заводе № 92 в г. Горьком под руководством начальника КБ военного инженера 2-го ранга В.Г. Грабина в довоенные годы и в 1941–1942 гг. опередила мировой уровень организации, планирования и управления производством на десятилетия: фантастически малые сроки разработки и внедрения в производство новых артиллерийских систем. Например, прошло всего 42 дня от начала проектирования до отправки опытного образца танковой 107-мм. пушки.

Разработанная техническая документация, в которой не требовалось что-либо менять, сразу шла в цеха; все было тщательно спланировано и установлен жесткий контроль, особенно за чертежами и расчетами. Все решения, включая качественное изменение процесса отладки опытных образцов и ужесточение контроля, принимались только после коллективного обсуждения в конструкторском бюро. По мнению В.Г. Грабина, это делалось потому, что «во-первых, дисциплина, основанная на сознательности (во всяком случае в творческой организации), гораздо надежнее дисциплины приказной, и, во-вторых, чтобы побудить людей еще лучше и плодотворнее думать об общем деле. Коллективное обсуждение – одна из форм творчества. В результате было реализовано предложение параллельно вести изготовление рабочих чертежей, контроль и запуск их в производство».

Начиная с 15 августа 1941 года на основе сочетания комплексного планирования и новых методов скоростного проектирования в соответствии с установленным графиком работы, предусматривающим жесткие нормы времени на изготовление пушек (они были установлены для конструкторов, технологов, конструкторов по проектированию спецоснастки и специнструмента, работы по коренному изменению сложившегося порядка организации, планирования и управления производством и технологии производства были проведены в 3 этапа.

На первом этапе была проведена конструктивно-технологическая модернизация отдельных элементов пушек с коренным изменением технологии и оснастки. Названная малой модернизацией, она способствовала увеличению выпуска пушек к концу 1941 года в 5 раз. Второй этап – большая модер-

низация была направлена на модернизацию остальных элементов пушек с созданием для них новых технологий, нового инструмента и новой спецоснастки.

Конструктивно-технологической модернизации было подвержено около 70 процентов деталей всех пушек, то есть почти заново были произведены новые пушки. До модернизации пушки ЗИС-2 и ЗИС-3 имели по 2080 деталей, после модернизации их осталось 1306, по танковым пушкам произошло снижение количества деталей с 861 до 614.

Впервые технолог стал ведущей фигурой в проектировании элементов пушек. В результате проведенной малой и большой конструктивно-технологической модернизации выпуск пушек к маю 1942 года увеличился в 9 раз.

Третий этап был направлен на разработку и внедрение рациональной новой технологии и предусматривал увеличение выпуска пушек в 18–20 раз. На машиностроительных предприятиях до Великой отечественной войны существовал порядок, который в основном сохранился и до сегодняшнего дня, при котором технология всецело зависела от находящегося в наличии на заводе оборудования; в случае нехватки оборудования просили дополнительные станки. Только при строительстве новых предприятий оборудование соответствовало технологии выбранной в зависимости от определенной конструкции будущего изделия. Внедрение рациональной технологии на артиллерийском заводе № 92 в г. Горьком потребовало не только модернизации импортного оборудования, но и проектирование, изготовление и внедрение в производство 27 типов специальных станков. Впервые в мире производство артиллерийских систем было поставлено на поточное производство и конвейерную сборку.

Отдельные элементы данной системы были внедрены группой предприятий во главе с Королевым С.П. в 1957 году в течение одного месяца при подготовке к запуску космического корабля с собакой Лайкой, в частности технические документы передавались в черновом варианте напрямую в производство отдельных элементов космического корабля и сопутствующих изделий без опытного апробирования.

**3. Система бездефектного изготовления продукции (БИП)** была впервые разработана и внедрена на Саратовском авиационном заводе в 1955 году. При сложившейся ранее системе работники предприятия (рабочие, мастера, начальники цехов и участков, руководители предприятия) отвечали прежде всего за выполнение производственной программы, а всецело за качество продукции отвечали работники ОТК, которые затрачивали значительное время на выявление и устранение дефектов. Дееспособность данной

системы во многом определялась уровнем обучения и воспитания кадров: были организованы школы качества, действовала система материального и морального стимулирования работников в зависимости от уровня сдачи продукции с первого предъявления. Большое значение при внедрении и реализации данной системы качества имело состояние и дееспособность наличного оборудования вместе с оснасткой и инструментом, КИП, технической документации, научной организации труда и производства.

При обнаружении дефекта в предъявленной партии деталей вся партия возвращалась для устранения и исправления дефектов. Следующее затем предъявление данной партии деталей осуществлялось только по письменному разрешению начальника цеха. Третье предъявление продукции могло быть осуществлено начальником цеха только с разрешения директора.

Внедрение системы привело к развитию движения «работы с личным клеймом».

Среди отличительных особенностей и новизны системы БИП следует отметить возможность проводить количественную оценку качества труда каждого работника и коллективов подразделений.

К недостаткам саратовской системы качества следует отнести ограниченность сферы применения: система не охватывала процесс конструкторских разработок и проектирования изделий, а также реализацию и эксплуатацию изделий.

В тоже время проявленная эффективность данной системы качества способствовали поиску и внедрению на других предприятиях новых форм и методов управления качеством продукции: Львовская система бездефектного труда – система СБТ- (количественная оценка качества труда производственных рабочих, ИТР и служащих на основе «коэффициента качества труда»); система качества, надежность с первых изделий – система КАНАРСПИ – (в 1958 г. на предприятиях Горьковской области); научная организация работ по увеличению моторесурса – система НОРМ – (на Ярославском моторном заводе); научная организация труда, производства и управления – система НОТПУ – (в производственном объединении моторостроения г. Рыбинска); комплексная система управления качеством продукции – система КС УКП – (в начале 70-х годов XX столетия, Госстандарт СССР).

**4. Движение за коммунистический труд** зародилось осенью 1958 года в ходе социалистического соревнования в честь XX1 съезда КПСС – инициатором выступила комсомольско-молодежная бригада тепловозоремонтного цеха депо Москва-Сортировочная. Особенность нового характера принятых социалистических обязательств заключалась в том, что наряду с перевыпол-

нением заданий техпромфинплана были приняты обязательства «о всеобщей учебе и воспитании коммунистической сознательности».

После опубликования в газете «Комсомольская правда» информации об этом почине он был подхвачен по всей стране. На съезде профсоюзов СССР 28 октября 1963 г. было отмечено, что в «движении за коммунистический труд участвует более 26 млн. человек; за звание коллективов коммунистического труда борются 47 тыс. предприятий, 250 тыс. цехов и ферм, 1 млн. 380 тыс. бригад в промышленности, строительстве, на транспорте и в сельском хозяйстве. Около 200 предприятий, более 50 тыс. цехов, отделений и ферм, 400 тыс. бригад завоевали звание коллективов коммунистического труда».

В коллективах коммунистического труда создавались на общественных началах конструкторские и технологические бюро, бюро технического нормирования и группы экономического анализа, творческие комплексные бригады ученых, инженеров и рабочих, советы новаторов, школы передового опыта, университеты культуры и т.д.; члены коллективов помогают друг другу в повышении квалификации, заботятся о здоровье товарищей, организуют совместный отдых, культурные развлечения, участвуют в спортивной и художественной самодеятельности, ведут шефскую работу в школах, берут нередко на воспитание отстающих людей и т.д.; отдельные рабочие, бригады и участки получают право сдавать изделия без проверки ОТК, отменяется табельный учет присутствия и ухода с работы, иногда производится выдача зарплаты без кассиров, а также торговля в буфетах без продавцов и т.д.

Главная особенность движения заключается в сочетании борьбы за повышение производительности труда и качества продукции с воспитанием самого человека труда, в осознании не только материальных, но и моральных стимулов (не хлебом единым жив человек).

Обобщив итоги проведения саратовской системы бездефектного изготовления продукции и движения за коммунистический труд, японцы создали знаменитые во всем мире кружки качества.

**5. Функционально-стоимостной анализ.** Группа специалистов компании Electric под руководством инженера Л. Майлса за 6 месяцев 1947 года на основе поиска более экономичных способов осуществления функций изделий, ведущих к снижению издержек производства, разработала методику на основе применения функционального подхода. За четыре года работы, руководствуясь функциональным подходом, группа специалистов проанализировала и изменила конструкции 230 изделий, что способствовало сокращению издержек производства на 25% и экономии в размере 10 млн долларов.

В 1949 году была опубликована статья Л. Майлса «Как снижать издержки с помощью стоимостного анализа». Первоначально данный метод снижения издержек не нашел широкой поддержки, так как многими рассматривался как «азбука» конструирования. В дальнейшем широкое применение данного метода стало возможным благодаря практическим результатам от применения этого метода. По мнению Л. Майлса, "анализ стоимости... – это организованный творческий подход, цель которого заключается в эффективной идентификации непроизводительных затрат или издержек, которые не обеспечивают ни качества, ни полезности, ни долговечности, ни внешнего вида, ни других требований заказчика".

Развитие основ функционально-стоимостного анализа в нашей стране связывают с инженером-конструктором Пермского телефонного завода Ю.М. Соболевым. В поисках резервов снижения издержек он начал использовать системный анализ и поэлементную обработку каждой детали; это привело к тому, что в результате расчленения детали на элементы лишние затраты стали заметными. Метод поэлементного экономического анализа конструкции нашел отражение в ряде публикаций Соболева Ю.М. в 1948–1952 годах.

Практическое внедрение функционально-стоимостного анализа на предприятиях электротехнической промышленности и приборостроения началось в начале 70-х годов прошлого столетия. «Основные положения методики проведения функционально-стоимостного анализа» были утверждены ГКНТ СССР в 1982 году.

В тоже время необходимо отметить, что родоначальником становления функционально-стоимостного анализа в мире был, на наш взгляд, главный конструктор артиллерийского завода № 92 в г. Горьком Грабин В.Г., совершивший, по мнению Сталина, революцию в технике. Он не только значительно сократил количество деталей в пушках (см. п. 2), но и пошел дальше инженеров Л. Майлса и Ю.М. Соболева: пригласил технолога в проектирование элементов пушек, где он впервые стал ведущей фигурой, и кардинально изменил прежнюю технологию производства, внедрив на производстве рациональную технологию.

**6. Внедрение системы планирования и учета народнохозяйственного экономического эффекта в динамике объема производства.** Еще К. Маркс в «Капитале» указывал на границы действия товарно-денежных отношений, т.е. стоимости и ее денежного выражения – цены.

Тридцать пять лет назад была сделана практическая попытка выйти за рамки действующей цены на машиностроительную продукцию. Речь идет об

эксперименте в электротехнической промышленности, проводимом с 1 января 1980 г., по внедрению системы планирования и учета народнохозяйственного экономического эффекта в динамике объема производства и других показателей в стоимостном выражении, а также перестройки на этой основе методов экономического стимулирования. За основу учета экономического эффекта в объеме производства был принят изложенный ранее в экономической литературе принцип пересчета объема товарной продукции базисного года в сопоставимых ценах. В этих целях по каждому изделию ВВК (Высшей Категории Качества) в планируемом периоде определялась доля экономического эффекта от производства и использования новой техники (Эв), учитываемая при пересчете объема товарной продукции предыдущего года в сопоставимых ценах:  $\text{Эв} = \text{Э} \times \text{К} \times \text{В}$ , где

Э – экономический эффект от производства и использования единицы нового изделия; К – коэффициент для определения доли экономического эффекта, дифференцированный по группам изделий; В – выпуск изделий в планируемом году. Объем продукции предыдущего года в сопоставимых ценах с учетом эффективности новых машин и оборудования определялся путем исключения из объема товарной продукции базисного года суммы долей экономического эффекта по всем новым изделиям:

$\text{Обп} = \text{Об} - \text{Эв}$ , где Об – объем товарной продукции базисного года в сопоставимых ценах в методологии планируемого года. Темп роста объема товарной продукции планируемого периода (Оп) по отношению к объему товарной продукции базисного периода с учетом эффективности новых изделий (Обп) определялся следующим образом:

$$I = \frac{\text{Оп}}{\text{Обп}} \times 100 .$$

Данные принципы учета экономического эффекта были апробированы также в других отраслях машиностроения – приборостроении и энергомашиностроении. Принятый метод предполагал меньшее количество требований и предпосылок для своего осуществления – главным образом совершенствование практики расчета народнохозяйственного экономического эффекта.

Проведенный эксперимент был предвестником появления первой статьи Роберта Каплана и Дейвида Нортона, посвященной сбалансированным показателям, где утверждалось, что финансовые показатели, отражаемые в балансе компании, не могут в полной мере характеризовать всю полноту финансово-хозяйственной деятельности компании; в этих условиях сотрудники компаний часто не понимали своей роли в реализации стратегии и не имели мотивации внедрения в практику долгосрочных корпоративных

планов; была предложена стратегическая система показателей, содержащая четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия: финансы, бизнес-процессы, клиенты, обучение и рост.

**7. Коллективные формы организации и стимулирования труда в крупных подразделениях (цехах и участках).** Необходимо различать понятия коллективная форма организации и стимулирования труда (КФОСТ) и бригадная форма организации и стимулирования труда (БФОСТ), которая появилась в нашей стране в промышленности в результате проведения индустриализации в 30-е годы XX столетия. Первое понятие шире, значительно объемнее и многограннее. Оно характеризуется тем, что рабочие и специалисты, объединенные общими производственными, экономическими и социальными целями, на определенном участке производства совместно выполняют заданную работу, формируют на основе ее фонд оплаты труда и распределяют этот фонд между членами коллектива.

Не подменяя сами структурные подразделения, КФОСТ предъявляет к их формированию определенные требования, направленные на: возможное сокращение численности управленческих звеньев; упрощение в целом организационной структуры управления производством; разделение численности работников на рабочих и специалистов и функционирование аппарата управления в рамках самостоятельных коллективных форм организации и стимулирования; более четкое профилирование на конечный результат, находящий выражение в выпуске определенной продукции или осуществлении определенных работ и услуг. В 1984–1986 гг. в нашей стране проходил крупномасштабный эксперимент по внедрению КФОСТ в строительной отрасли Московской области и на промышленных предприятиях Новосибирской области. Обобщение практики внедрения КФОСТ в строительных трестах Главмособлстроя свидетельствовало о наличии высокой социально-экономической эффективности новых форм хозяйствования. Был проведен анализ хозяйственной деятельности треста «Мособлстрой-13», установлено заметное улучшение технико-экономических показателей, финансовое оздоровление треста, соблюдение нормативного соотношения прироста средней заработной платы и прироста производительности труда, улучшение состояния трудовой и производственной дисциплины и стабилизация в целом трудового коллектива.

Наиболее широкое внедрение КФОСТ произошло на промышленных предприятиях Новосибирской области. Обследование и анализ деятельности 10 промышленных предприятий Новосибирской области привели к выводу о том, что система плановых и оценочных показателей работы структурных подразделений в условиях КФОСТ должна включать три группы показате-

лей: конечные производственные и экономические результаты работы подразделения; показатели качества работы; показатели, характеризующие экономическое воздействие одного подразделения на работу других подразделений. Распределение фонда оплаты труда крупного структурного подразделения между участками, бригадами, отделами проводился с учетом КТВ (коэффициента трудового вклада). КТВ применялся для распределения премиальной части фонда оплаты труда между участками и общецеховым персоналом и рассчитывался следующим образом:  $КТВ = K1 + K2 + K3 + a$ ,

где  $K1$  – коэффициент выполнения задания по объему производства;

$K2$  – коэффициент качества продукции по КСУКП;

$K3$  – коэффициент ритмичности производства (рассчитывается как средняя по декадам месяца);

$a$  – показатель оценки трудового вклада в результаты работы цеха по другим показателям (построен на основе учета суммы оценок за мероприятия (включая сверхплановые, влияющие на эффективность работы цеха), изменяется от +0,1 до – 0,1. В 90-е годы XX века в США проходила «инженерная революция» в виде модернизации производства и нового строительства предприятий, увеличение студентов инженерных специальностей, что способствовало увеличению бригадной формы организации и стимулирования труда. Однако внедрения коллективных форм организации и стимулирования труда в крупных структурных подразделениях компании так и не произошло.

**8. Программно-целевые методы планирования в отраслях промышленности.** Методические рекомендации по организационно-экономическому механизму формирования и реализации целевых комплексных программ цикла "Наука-производство" (ЦКП-НП) были разработаны коллективом ученых Российской академии диалектико-системных исследований и разработок (РАДСИ) в 80-е годы XX века. Автор, как ученый секретарь РАДСИ, принимал непосредственное участие в разработке данных Методических указаний. Они получили положительный отзыв из 20 промышленных министерств.

**9. Внутрифирменная предпринимательская среда (ВПС).** Создание ВПС внутри предприятия позволяет максимально использовать предпринимательский потенциал персонала. Концепция основана на организации «внутрифирменного банка», который осуществляет ведение счетов производственных подразделений, вспомогательных служб и отделов. В связи с тем, что используется действующая на предприятии система учета, не требуется увеличение документооборота и численности управленческого персонала.

Концепция формирования ВПС предусматривает:

1. Введение счетов подразделений, на которых отражаются доходы и расходы подразделения (как результат работы самого подразделения, так и предприятия в целом).

2. Взаиморасчеты подразделений за работы, не предусмотренные планами, приказами и распоряжениями по предприятию.

3. Самостоятельность формирования расходов подразделения: – на оплату труда в пределах заработанных средств и в соответствии с системой налогов (более жестких, чем действующие в стране); – другие производственные, социальные и хозяйственные нужды, в том числе инновации.

4. Систему внутрифирменных кредитов и безвозмездных дотаций с установлением процентов за кредит по договоренности между подразделениями. Участие персонала в кредитовании предприятия или подразделения.

5. Положение об арбитражной комиссии, осуществляющей внутрифирменное антимонопольное регулирование, рассматривающей споры между подразделениями и взыскивающей пошлину за рассмотрение дел.

6. Ответственность подразделений за штрафы, предъявляемые предприятию сторонними организациями.

Основные задачи, которые позволяет решить ВПС:

1. Экономическая заинтересованность каждого подразделения и сотрудника в эффективной работе (рост реализации, сокращение всех видов затрат, повышение производительности и качественных показателей труда, внедрение инноваций и др.) как внутри подразделения, так и предприятия в целом.

2. Коренное улучшение взаимодействия отдельных подразделений предприятия между собой на основе создания условий для возникновения горизонтальных хозяйственных связей и отношений "заказчик-исполнитель".

3. Повышение экономической грамотности персонала, улучшение социального климата за счет наглядности и информативности (в объеме, не нарушающем экономическую безопасность) проходящих на фирме экономических процессов.

4. Создание экономических условий для развития атмосферы корпоративной солидарности.

5. Противодействие «откатам», которые получают сотрудники, отвечающие за поставки материалов и сбыт продукции.

6. Уменьшение негативных факторов, связанных с сезонностью в работе предприятия.

7. Кредитование предприятия за счет средств сотрудников. Создание внутренних венчурных коллективов.

При адаптации концепций ВПС для конкретного предприятия используются действующие на предприятии системы учета, и не происходит увеличения документооборота. Внедрение предлагаемых концепций не требует изменения действующих на предприятии структуры управления, систем планирования и учета.

Ключевой вопрос, который обязательно решается при внедрении ВПС, – определение вклада каждого подразделения (в необходимых случаях каждого сотрудника) в общие результаты организации (как экономические, так и не экономические). Эта проблема считается решенной, когда способ ее решения воспринимается как справедливый и работодателем, и персоналом.

На Западе начиная с 90-х годов XX века происходит внедрение более усеченной системы – внутрифирменного маркетинга.

**10. Методические указания по составлению пятилетних народнохозяйственных планов и Методические указания по составлению годовых народнохозяйственных планов.** Изложенные в этих документах принципы и методология составления планов являются мировым достижением экономической науки и практики. В настоящее время в России из системы народнохозяйственного планирования остались только целевые программы, и то в урезанном виде.

Уже не один год предлагается разработка и применение индикативных планов. Они давно применяются во многих экономически развитых странах, обобщивших опыт разработки и внедрения Госпланом СССР и отраслевыми министерствами соответствующих Методических указаний по разработке пятилетних и годовых планов социально-экономического развития отраслей и предприятий. Наибольший опыт в этой области наработан в Японии и Франции. Индикативный план позволяет в определенной мере контролировать государству стратегические параметры, представленные в долгосрочных прогнозах и программах долгосрочного развития. Речь идет о разработке и использовании на практике в России среднесрочных планов скользящего типа, например, пятилетних планов, которые после истечения первого года корректируются с добавлением очередного года к пятилетке и, таким образом, постоянно воспроизводится пятилетний план. Естественно, не может быть и речи о государственном диктате и жестком администрировании при реализации данного плана. Такой план не может сводиться к разработке бюджета, а обязательно должен включать, и в этом состоит его главное отличительное свойство, совокупность производственно-технологических параметров.

## **ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ И СТРАТЕГИИ В АПК**

*Чернов С.Е.*

1. Цель доклада: представить стратегии и развитие концепций аграрного маркетинга и роль МСХА в истории **управленческой** мысли. Предмет исследования: процесс развития **управленческой** мысли в контексте истории стратегий и концепций аграрного маркетинга.

2. Парадигмы управления организациями, их роль в истории маркетинговой мысли. История маркетинговой мысли и современная модель управления. От модернизма к постмодернизму.

3. Маркетинговая мысль как объект исследования.

Маркетинговая, как и управленческая мысль всегда создавалась в интересах органов управления организацией, например, для повышения общей эффективности управления процессом распределения продуктов и услуг организации. Критерии эффективности маркетинга складывались также исторически. Вначале были психологические (удовлетворение потребностей), затем все больше стали проявляться и другие критерии: экономические (эффективность производства, распределения и рациональность организации – издержки как основа цены), политические (потребность во власти), социальные (сбалансированность общественных классов), правовые (сохранение правопорядка в обществе). (По В.И. Маршеву)

4. Проблемы и объекты маркетинга в АПК.

Рынок продовольствия исследуется по основным типам товаров, включая рассмотрение следующих параметров рынка: структура, конкуренция, типы потребителей, их потребности и покупательное поведение, распределительная сеть, реклама, каналы товародвижения и сбыта, ценовая политика; импортный и экспортный маркетинг отдельных продовольственных товаров; не разработаны эффективные маркетинговые системы и системы управления маркетингом продовольствия на разных уровнях в АПК.

Маркетинг фермерских хозяйств – микроуровень. Необходимо подчеркнуть важность управляемого рыночного хозяйства для становления сельских предпринимателей – фермеров. Экономические особенности сельскохозяйственного производства придают ведению фермерского хозяйства элемент высокого риска. Расчет коммерческих рисков и создание системы мер для упрочения положения фермеров невозможно сделать без исследования маркетинга фермерских хозяйств и других организаций агропромышленного комплекса, особенно сферы инфраструктуры предприятий сельского хозяйства.

## 5. Этапы истории маркетинговой мысли в ТСХА и МСХА

5.1. До 1990 года. А.В. Чаянов Н.Д. Кондратьев. Экономические исследования. Маркетинг в СССР.

5.2. 1990–2004 – первые шаги. Разработка и развитие программы и преподавание Маркетинга. Развитие научных маркетинговых проектов на кафедре управления, межкафедральном уровне и участие в международных исследованиях и программах.

5.3. 2004 – по настоящее время. Создание и функционирование кафедры маркетинга на экономическом факультете.

Почему маркетинг нужен в аграрном секторе как наука о создании ценности продуктов и услуг и ее распределении в обществе?

Макро-позиция маркетинга (ее интенсивно развивают кафедры статистики, планирования и прогнозирования, а также экономической кибернетики).

Микро-позиция маркетинга развивает кафедра маркетинга РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева

6. 14 июля 2004 – открытие кафедры маркетинга. История кафедры маркетинга. Историю маркетинга нельзя отделять от истории управленческой мысли. Искусство и наука маркетинга рассматриваются в контексте и с точки зрения эффективности управления отдельными организациями, отраслями, регионами, и странами.

Основанная летом 2004 года, кафедра маркетинга определила своей важнейшей задачей подготовку профессиональных кадров для агропромышленного комплекса на основе практического обучения:

2006 – СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОМ

2009 – БАКАЛАВР МАРКЕТИНГА

2010 – МАГИСТР ПО УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОМ

7. Главные проблемы будущего.

7.1. Кого учить? Практикующих менеджеров. **Обучать людей, не имеющих практического опыта, хуже, чем пустая трата времени.**

7.2. Чему учить? Маркетинг как наука – это одна из управленческих дисциплин, предметом которой является **отношения обмена в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления.**

## ИСТОЧНИКИ:

1. Маркетинг. Программа для высших сельскохозяйственных учебных заведений. Составитель С.Е. Чернов. М., Издательство МСХА, 1991.

2. Маршев В.И. История управленческой мысли. М: Инфра-М, 2005.

3. Абрамова Г.П., Жигалин М.М., Матушкин А.Е., Семенова Е.И., Сорокин П.П., Чернов С.Е. и др. Маркетинг в АПК. Учебник. М., Колос, 1997.
4. Сагинова О.В., Скоробогатых И.И., Фокс К.Ф.А. "Эволюция маркетинга в СССР 1961–1991 годов: от "Марксизма" к "Маркетингу« "Marketing History".
5. Пошатаев А.В. Москалев М.В., Семенова Е.И. и др. Маркетинг. Под ред. Пошатаева А.В. Учебник. Москва, КолосС , 2005.
6. Пошатаев А.В., Володина Н.Г., Кауфман М.А., Чернов С.Е. Шаде Г и др. Практикум по маркетингу. Учебное пособие. Под ред. Пошатаева А.В. Москва, Колосс, 2008.

## ФАКТОР ВУЗОВСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

*Черняева Г.В.*

Влияние вузовской организационной культуры на эффективность выпускников – менеджеров не всегда очевидно. Это связано, главным образом, с тем, что организационная культура прежде всего нацелена на самосохранение, самопроцветание и самоэффективность. Организационная культура обеспечивает эффективность будущего организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, её можно сравнить со сберегательным банком: вкладывая сегодня средства в развитие организационной культуры, в будущем организация получает проценты, дивиденды, хорошую репутацию, узнаваемый бренд и прочие рыночные блага. Главная проблема управления организационной культурой заключается в том, чтобы правильно определить тенденции будущего и правильно выбрать формы и размеры вложений, чтобы получить наибольшие эффекты.

Российские вузы, специализирующиеся на профессиональной подготовке менеджеров, сегодня работают в достаточно сложных условиях высокой межвузовской конкуренции и борьбы за абитуриентов, высокой стоимости обучения и одновременно – высоких требований к уровню подготовки выпускников. Эти три фактора влияют на *формирование в вузах сложной, противоречивой организационной среды и аналогичной организационной культуры*. С одной стороны, вузовская администрация вынуждена активно работать с абитуриентами, привлекая их на свои учебные программы, с другой – вынуждены всеми возможными средствами удерживать поступивших студентов в вузе (в том числе – в магистратуре и аспирантуре), с третьей – необходимо удовлетворять требованиям стандартов образования, возрастающим требованиям к профессиональной подготовке и время от времени отчислять нерадивых и отставших студентов. На фоне этих противоречий действующей в современной России модели высшего профессионального образования представляется важным формирование таких ценностей, принципов и традиций в вузе, которые позволяли бы удерживать вузовские организации в режиме «управляемого прогресса», а не «стабилизированного регресса» или, тем более, «катастрофического разрушения».

Представляется, что минимизации упомянутых выше противоречий в современном российском вузе, ведущем программы профессиональной подготовки по направлению «Менеджмент», в определенной мере может помочь понимание своей миссии как подготовки для российских организаций эффек-

тивных менеджеров. Возникает вопрос: какие свойства организационной культуры вуза могут обеспечить реализацию этой социально важной миссии?

В целом, если отталкиваться от концепции Р. Блейка и Ж. Мутона, которые на основе выявления двух основных векторов ценностных ориентаций (ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат; ориентация на личность, удовлетворение её потребностей, реализацию возможностей) разработали достаточно логичную типологию организационных культур, то *в современных условиях приоритет следует отдавать организационной культуре с одновременно сильной ориентацией на личность и сильной ориентацией на экономическую эффективность*. Именно такой тип организационной культуры может обеспечить жизнеспособность вуза. Выбор базовых принципов менеджмента для обеспечения наибольшей жизнеспособности и эффективности вуза в современных условиях желательно формулировать с учетом требований современного бизнеса, к примеру, опираясь на подход Т. Дж. Уотсона.

Председатель Совета директоров корпорации IBM Т.Дж. Уотсон, проработав ранее в компании на различных должностях, сделал вывод, что IBM, как и всякой крупной корпорации, требуются свои базовые принципы, которые являются фундаментом успеха компании, и искренняя приверженность которым будет являться важной предпосылкой успешного менеджмента. Он выделил *три основных принципа* [2, с. 10–15]:

- **уважение к человеку**, в частности, проявляющееся:
  - в политике «открытых дверей»;
  - в признании того, что у человека могут быть свои способности, интересы, проблемы и поэтому менеджерам необходимо помогать сотрудникам выполнять их задачи и сочувствовать сотрудникам;
  - в понимании, что многим из сотрудников просто не повезло в жизни и они стали жертвами обстоятельств, которые зачастую невозможно контролировать;
  - в возможности карьерного роста;
  - в формировании «установки мелкой компании», проявляющейся в духе сплоченности, взаимопонимания и взаимопомощи, в традициях семейных обедов, и проч.;
- **предоставление лучшего в мире обслуживания, что означает:**
  - превращение хорошего обслуживания в рефлекс компании;
  - разработку ключевой стратегии: «IBM означает сервис»;

– понимание того, что «хорошее обслуживание требует сотрудничества всех компонентов бизнеса» (тогда, по утверждению Уотсона, репутация благодаря хорошему обслуживанию станет одной из статей дохода компании);

• **стремление к совершенству при решении любых стоящих перед компанией задач, а именно:**

– «организация должна выполнять все задачи, исходя из того, что их можно решить превосходным способом» [2, с. 52].

Т.Дж. Уотсон считал, что «лучше поставить перед собой цель достичь совершенства и потерпеть неудачу, чем не стремиться к совершенству и преуспеть в этом», что такой подход «задает тон оптимизма, энтузиазма, приподнятого настроения и движения вперед». Уотсон реализовывал свои принципы весьма нестандартным способом, например, он во время экономической депрессии брал на работу продавцов, поясняя своим критикам, что в его возрасте приличествует совершать глупости, что это его хобби. На самом деле тем самым Т.Дж. Уотсон проявлял завидную дальновидность и заботу о будущем своей компании: принятые в период кризиса работники трудились в компании с огромным усердием и к периоду экономического подъема компания была полностью укомплектована высоко квалифицированным преданным персоналом.

Уотсон настаивал, что ***чтобы выжить и добиться успеха, компаниям необходимо:***

→ выработать четкий набор убеждений как предпосылку политики и деятельности;

→ сформировать важный индивидуальный фактор успеха – преданность этим убеждениям;

→ развить готовность к изменениям: организация должна быть готова изменить все внутри себя, кроме своих убеждений.

Т. Уотсон следующим образом сформулировал пять основных уроков, извлеченных им из многолетней практики эффективного управления крупной компанией [2, с. 92–94].

1. «Не существует никакой замены хорошим человеческим отношениям и тому высокому моральному духу, который они несут с собой»; «над ними необходимо работать постоянно».

2. «В организации есть две вещи, развитие которых должно намного опережать темпы роста самой организации, если она хочет успешно решить проблемы, связанные с переменами. Первая – это коммуникация, как восходящая, так и нисходящая. Вторая – это образование и переучивание».

3. «Самодовольство является самым естественным и коварным заболеванием крупных корпораций».

4. Каждый «должен ставить интересы компании превыше интересов своего подразделения или отдела. Кооперация должна преобладать над личными интересами, а понимание подходов компании к жизни важнее, чем технические знания и способности».

5. Самый важный урок: «впереди стратегий, практики и целей должны идти убеждения... Единственной «священной коровой» организации должна стать ее базовая философия ведения бизнеса».

Таким образом, *важнейшими основами высокой эффективности компании, с точки зрения Т. Дж. Уотсона, являются восемь факторов организационной культуры:*

- выработка у персонала четкого набора убеждений и формирование преданности им;
- развитие готовности персонала к новому, к изменениям;
- хорошие человеческие отношения;
- высокий моральный дух;
- опережающее развитие коммуникаций;
- постоянное образование, переучивание, развитие персонала;
- приоритетность целей компании над личными целями и интересами;
- развитие кооперации в достижении целей компании.

Анализируемый нами подход помимо теоретической приемлемости и непротиворечивости многим современным концепциям и теориям менеджмента, имеет еще несколько преимуществ, в частности:

- конструктивность и позитивность целей;
- поддержка стратегии внутриорганизационного сотрудничества и солидарности;
- опора на практику эффективного управления крупной преуспевающей компании;
- возможность методологической интерпретации и разработки на её основе вполне убедительного инструментария для обследования организаций.

Последний аргумент особенно важен, так как сегодня существуют проблемы с разработкой стандартизированных методик диагностики организационной культуры. На основе перечисленных выше 8 факторов организационной культуры возможно, например, сконструировать 16-вопросную анкету для диагностики организационной культуры, которая, с одной сторо-

ны, преодолевает ошибки широко применяемой методики оценки организационной культуры – вопросника К. Камерона и Р. Куинна [1], и, с другой стороны, удачно дополнит другие методики (анкету по организационной диагностике, 40-вопросную анкету для общей диагностики организаций и 15-вопросную анкету по диагностике готовности организации и менеджмента к изменениям [4, с. 473–475, 476–477]).

Если проанализировать восемь факторов организационной культуры, составляющих основу для высокой эффективности организаций, с точки зрения их представленности в современных российских вузах, то, к сожалению, есть основания предполагать, что будут получены неоптимистичные результаты. Очевидно, что работа в данных направлениях необходима, актуальна, востребована персоналом вузов (прежде всего – непосредственными участниками учебного процесса). Выиграют от подобного подхода и преподаватели, и выпускники, их главными выигрышами будут:

- личный опыт длительного пребывания в высоко эффективной организации;

- освоение инструментов эффективного управления;

- интроекция образцов эффективной профессиональной деятельности.

Вообще *изменения в организации, ориентированные на людей, обеспечивают решение многих проблем управления персоналом*, в том числе:

- позволяют в процессе управления и принятия решений учитывать общественное мнение и коллективный интеллект;

- формируют у участников организации чувства соучастия в управлении и ответственности;

- способствуют повышению активности сотрудников в организационном строительстве и управлении;

- поддерживают опыт группового принятия решений;

- концентрируют внимание на главных проблемах и противоречиях организации;

- способствуют развитию коммуникаций в организации;

- увеличивают взаимопонимание между сотрудниками и руководителями, а также между представителями различных подразделений организации [3, с. 87].

Безусловно, фактор организационной культуры не является единственно важным для подготовки эффективных менеджеров. Если опираться на весьма продуктивный, на наш взгляд, подход к изменениям в организации, 6-факторный подход (Д. Неллригель, Ж. Слоцум и Р. Вудман), то наряду

с фактором культуры целесообразно учитывать еще пять переменных вузовской организации: люди; задача; технология; стратегия; дизайн.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
2. Уотсон Т.Дж. Религия бизнеса / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
3. Черняева Г.В. Организационная культура. Ч. 3. Управление организационной культурой: Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2009.
4. Carnall C.A. Managing Change in Organizations. – Prentice-Hall, 1990. – Цит. по: Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЭИС, 2002.

# ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА

*Чхутиашвили Л.В.*

**Аннотация:** Статья посвящена рассмотрению проблем эффективного управления организацией на современном этапе развития российского общества.

**Ключевые слова:** коллектив, обучение, организация, повышение квалификации, стимулирование, эффективное управление

## PROBLEMS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN SOCIETY

*Chkhutiashvili L.V.*

**Abstract:** The article is devoted to the problems of effective management of the organization at the present stage of development of Russian society.

**Keywords:** team, training, organization, training, promotion, good governance

В условиях современного кризиса, как показывает статистика, общее число работников, находившихся в простое по инициативе администрации, работавших неполное рабочее время, а также работников, которым были предоставлены отпуска по соглашению сторон, с начала 2015 года составила 331 491 человек, в том числе:

- 84 426 человек находились в простое по инициативе администрации;
- 231 397 человек работали неполное рабочее время;
- 15 668 человек находились в отпусках по соглашению сторон<sup>136</sup>.

Перед каждой организацией сегодня стоит серьезная задача – сохранение вовлеченности персонала, которая в условиях кризиса только усложняется.

Понимая, что жесткая оптимизация затрат на персонал сегодня выльется в серьезные затраты завтра, некоторые организации решили сэкономить на затратах на подбор, обучение и развитие сотрудников, которых рано или поздно придется набирать заново. Поэтому они отказались от массовых со-

---

<sup>136</sup> Подробнее см.: <http://www.job.ru/seeker/career/news/47531-v-rezhime-nepolnoj-zanyatosti-rabotaet-331-491-rossiyanin.html>

кращений персонала, сохранили дотации на питание сотрудников, корпоративный транспорт, корпоративную мобильную связь, не изменили и не удешили программу добровольного медицинского страхования и выплачивают бонусы и премии. Понимая, что достойный набор социальных гарантий позволит людям по-прежнему чувствовать себя нужными и вовлеченными, организации создают новые интересные проекты. Такие, например<sup>137</sup>, как в Московской Пивоваренной Компании, корпоративные курсы английского языка, фитнес-зал и корпоративная газета.

В Softline к примерам нематериальной мотивации можно отнести сервис «Дарите улыбки». На корпоративном портале каждый сотрудник может оценить работу своих коллег: либо поблагодарить, либо внести коррективы по ее улучшению, а также оставить свои рекомендации в «Копилке ценных идей». По итогам отбираются наилучшие предложения, позволяющие повысить эффективность деятельности компании. Причем авторы самых интересных идей поощряются компанией.

Корпоративные соглашения со школой по изучению английского языка, фитнес-клубами, туристическими агентствами и т.д. стимулируют работников компании эффективно работать и активно отдыхать.

Для мотивации работников и увеличения их вовлеченности в Efes Rus активно используется такой инструмент, как бизнес-симуляция. Пройдя бизнес-курс по управлению предприятием, который длится 2,5 дня, работники имеют четкое представление о функционировании всех процессов в Efes Rus: от закупки сырья до продажи готовой продукции, что улучшает понимание ими бизнес-процессов компании, а также помогает повысить вовлеченность персонала.

Есть организации, которые в условиях кризиса получили дополнительную возможность сделать что-то неординарное для системы нематериальной мотивации своих работников. Например, компания Efes Quality Circles в качестве эффективного инструмента мотивации стала применять кружки качества. Этот проект поддерживается на глобальном уровне. В течение года локальные команды предлагают свои идеи по улучшению работы компании, а затем лучшие из них отбираются и воплощаются в жизнь. Команды-победители из различных регионов встречаются, как правило, в Турции, где располагается наша штаб-квартира, на ежегодном фестивале EQC.

Компания придерживается принципа демократизации взаимоотношений внутри коллектива, когда каждый может предложить свою идею, проект, обсудить что-то с руководителем компании, зайдя к нему в кабинет. Устрой-

---

<sup>137</sup> Подробнее см.: <http://www.job.ru/seeker/career/article/47349-uroki-krizisa-kak-sokhranit-vovlechnost-personala.html>

ство корпоративных соревнований по пейнт-болу, вылазки на природу, коллекция настольных игр в офисе и т.д. способствуют повышению чувства комфорта каждого работника в компании.

В период весеннего авитаминоза в компании Pro-Vision стартовала неделя «оранжевого настроения» все сотрудники могут неограниченно пить свежевыжатые соки абсолютно бесплатно. Кроме того, в Pro-Vision работает и собственное ноу-хау – программа мотивации персонала, в рамках которой работники смежных подразделений, взаимодействовавшие в течение месяца, оценивают друг друга по системе «360 градусов» и зарабатывают баллы от одного до семи. Набирающий наибольший балл по результатам полугодия получает специальное вознаграждение – оплачиваемый компанией уикенд за границей.

Таким образом, лучший способ увеличить вовлеченность персонала в кризис – это показать ему, что все работники организации одна команда, объединенная единой общей целью, воспитать в своих работниках командный дух.

При этом корпоративный спорт, на наш взгляд, является самым эффективным способом, лучшей инвестицией в человеческий ресурс компании. При правильном управлении корпоративным спортом в компании командным духом можно объединить работников.

Кроме того, в качестве нематериальной мотивации можно предложить работникам небольшие корректировки в рабочем графике пятидневной недели: сокращенный рабочий день в пятницу, либо удаленная работа 1 день в неделю, либо предоставление гибкого графика работы начала рабочего дня: для кого-то в 7 утра, а для кого-то – в 10.

Чтобы у работников было чувство стабильности, организациям можно оборудовать офисную кухню и кормить своих работников домашней едой, проводить такие корпоративные мероприятия, как походы в кино и настольные игры.

Важно также уделять внимание развитию и повышению квалификации, изучать языки и проводить корпоративные обучающие программы для каждого отдела, чтобы работники чувствовали себя защищенными.

Поддерживать работников в профессиональном тоне и вдохновлять на последующее развитие позволит развиваться всей организации.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ

*Щелокова С.В.*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности обучения сотрудников в международных компаниях, социокультурные особенности обучения и развития сотрудников, влияние особенностей национальных культур (по модели Г. Хофстида) на процесс и результат реализации программ обучения сотрудников.

**Ключевые слова:** обучение и развитие сотрудников, Г. Хофстид, социокультурный аспект, подготовка кадров, управление персоналом

**Abstract.** The article represents special features of training and development program in international companies and socio-cultural aspects of trainings. It also covers the topic how Hofstede culture dimensions influence the process and results of educational programs.

**Key words:** training and development, Hofstede, socio-cultural aspect, HRM

Обучение сотрудников может преследовать разные цели, но в данной статье я затрону наиболее актуальные вопросы для международных компаний – это тренинги по подготовке сотрудников к работе в кросс-культурной среде и развитию терпимости и толерантности (diversity training), развитие и подготовка «глобальных лидеров» (developing global leaders), а также особенности реализации программ обучения в различных социокультурных средах.

Цель первого направления обучения – подготовить сотрудников для эффективной совместной работы и обеспечить понимание и принятие того, что у других людей могут быть отличные правила поведения, ценности и формы их выражения. В международных компаниях нужны менеджеры и лидеры, которые могут эффективно работать в многонациональной и мультикультурной среде.

Как правило, перед тем, как отправлять сотрудника в новую страну и новую культурную среду, где ему придется достигать поставленных целей, его необходимо подготовить. Обычно кросс-культурные программы обучения можно разделить на следующие типы (Tung, 1982):

1. Окружающая среда, включающая информацию о географии, климате, жилищных условиях, школах и пр.;
2. Сведения о культурных институтах и ценностях принимающей страны;

3. Языковые тренинги;
4. Тренинги, направленные на развитие гибкости и адаптивности;
5. Практический опыт (кратковременный визит в страну для снижения стресса).

Если говорить о втором направлении обучения (подготовка «глобальных лидеров»), то нужно помнить о том, что к понятию «лидерства», выбору стиля управления, процессу принятия решений по-разному относятся в различных культурах. Например, в рамках проекта GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*) было подтверждено, что представители одной культуры поддерживают стабильные общие убеждения относительно лидеров, которые варьируются от культуры к культуре. Например, лидерство, ориентированное на команду, характеризуется дипломатичностью, командной работой и взаимодействием, общей целью членов команды, правильным распределением ролей и обязанностей между членами группы, и наиболее ценно в странах «латиноамериканского» кластера (Венесуэла, Мексика, Бразилия). Менее эффективным этот стиль лидерства считают в странах ближневосточного кластера (ОАЭ, Алжир, Марокко). Лидерство, направленное на защиту себя (на обеспечение безопасности и защищенности индивидуума, статуса и репутации) приемлемо в странах южно-азиатского кластера (Индия, Таиланд, Филиппины) и конфуцианской Азии (Тайвань, Сингапур, Япония, Китай), и негативно воспринимается в странах северно-европейского (Швеция, Финляндия, Дания) и «германского» кластеров (Нидерланды, Бельгия, Германия).

Американская компания Джонсон Вакс имеет 45 подразделений по всему миру. Саморазвитие – важная корпоративная концепция, которая поддерживается за счет оплаты обучения сотрудников, проведения большого количества тренингов и др. Пытаясь поддержать корпоративную культуру, а также повысить квалификацию и мотивацию сотрудников в своих китайских подразделениях за счет внедрения столь привычных в американских подразделениях тренингов развития лидерских и управленческих качеств, компания обнаружила, что влияние концепции судьбы в сотрудниках настолько сильно, что корпоративная концепция саморазвития оказывается совершенно бессмысленной. Ведь если вам суждено быть линейным руководителем, считают их китайские коллеги, то бессмысленно пытаться развивать в себе навыки менеджера среднего звена или топ-менеджера.

К вопросам управления, лидерства, принятия решений по-разному относятся в разных культурах, но что же необходимо учитывать при разработке программ обучения сотрудников из разных культур и каким аспектам необ-

ходимо уделять больше внимания? Как можно повысить эффективность обучения? И как культурные различия могут влиять на ожидания аудитории?

Культуру можно определить, как совместно разделяемые большинством ценности, верования и поведение. Культура формирует наши ожидания относительно происходящего, определяет наше отношение и влияет на результат взаимодействия. Рассмотрим культурные различия с точки зрения четырех основных параметров, выделенных Г. Хофстидом, и то, как они влияют на ожидания людей от процесса и результата обучения.

### **Дистанция власти**

Будет ли аудитория ожидать, что больше внимания будет уделено поиску сходства, закономерностей, тому, что участники имеют общего? Или они будут ожидать, что основное внимание будет сконцентрировано на различиях и особенностях?

В культурах с низкой дистанцией власти люди стремятся к минимизации различий, в то время как в культурах с высокой дистанцией власти подчеркивается статус и положение человека. Согласно Г. Хофстиду, более высокая дистанция власти наблюдается в латиноамериканских, азиатских странах и странах Ближнего Востока. Сюда же относят Россию, которая, согласно исследованию, Г. Хофстида, набирает 92 пункта из 100. К странам с низкой дистанцией власти причисляют Австрию, Израиль, скандинавские страны и др.

Чем меньше дистанция власти, тем больше участники склонны к диалогу, обмену знаниями и стремлению учиться друг у друга, свободно высказываться, преподавателей рассматривают как коучей и коллег.

В культурах с высокой дистанцией власти обучение сконцентрировано вокруг преподавателя. Преподаватель – это заслуживающий уважения авторитетный учитель и эксперт, от которого участники ожидают получить знания, поэтому, например, они будут высказывать свое мнение, только когда преподаватель их спросит.

Каким образом нужно учитывать это при проведении обучения в странах с высокой дистанцией власти? Во-первых, необходимо поставить участников в известность относительно статуса и опыта преподавателя. Нужно познакомить участников со структурой программы, а в случае, если преподаватель ожидает диалога в течение курса, то нужно отвести этому определенное место в структуре, так как спонтанно дискуссия вряд ли возникнет. При формировании малых групп необходимо обратить внимание на статус участников – мнение старших по положению участников будет играть решающую роль. Участники не особенно ценят идеи, возникающие у их коллег, и хотят

услышать мнение преподавателя-эксперта. Поэтому в случае работы в малых группах, презентацию проделанной работы лучше проводить в два этапа: сначала группа докладывает о результатах преподавателю, а потом преподаватель представляет аудитории краткие результаты каждой группы.

### **Индивидуализм/коллективизм**

Участники ожидают, что их индивидуальные желания и предпочтения будут учтены и приняты во внимание, или для них проще подстроиться под коллектив?

Индивидуалистические культуры ценят автономию и стремятся к самовыражению, обучение – возможность для саморазвития. Люди ожидают узнать самые свежие и актуальные идеи, считают важными мнения участников. Им комфортно работать в одиночку, а при групповой работе есть ожидание, что группы будут формироваться произвольным образом. В коллективистских культурах, напротив, участники приходят узнать проверенные временем способы решения проблем, не склонны высказывать свою точку зрения, особенно несогласие. Коллективисты предпочитают работать в группах, и ожидают, что группы будут сформированы по каким-то признакам, например, этническая принадлежность, религия или социальный класс. К индивидуалистическим странам относят США, скандинавские страны и др., а большинство латиноамериканских, африканских и азиатских стран относят к коллективистским странам.

Как адаптировать обучение к особенностям коллективистских культур? Необходимо учитывать, что участники не будут проявлять индивидуальную инициативу и участвовать в общем обсуждении, участникам будет комфортнее принимать участие в работе малых групп, где вероятность конфликтных и неловких ситуаций будет гораздо ниже. Презентовать результаты обсуждения, проведенного в таких группах, участники также будут с большим энтузиазмом.

### **Мускулинность/феминность**

Будут ли участники тренинга проявлять настойчивость, стремление к успеху и достижению результата или для них важнее отношения с группой?

Мускулинные культуры ориентированы на достижения и результат, они ценят упорство, твердость, стремление к победе. Представители таких культур стремятся получить признание и ожидают вознаграждение за свои результаты. Ожидается, что обучение будет способствовать карьерному продвижению. В феминных культурах ценятся доверие, мягкость и отношения в коллективе, а неудачи вызывают сочувствие. Участники склонны избегать

конкуренции и ожидают вознаграждение не за достигнутый результат, а проявленные совместные усилия. Они посещают тренинги и программы обучения из-за того, что им интересен предмет. К мускулиненным странам относятся США, Япония, а к феминным чаще относят скандинавские страны. Россию (36 из 100 по шкале мускулинности) относят к феминным странам.

Как адаптировать обучение к особенностям феминных культур? Участникам важно увидеть располагающего и дружелюбного преподавателя. В случае, если он будет активно демонстрировать свои профессиональные и личные достижения, стараясь поднять свой статус в глазах участников, его могут посчитать нескромным, что ухудшит отношения. Задания, направленные на соревнования и конкуренцию между участниками, будут восприняты негативно, в то время как необходимость сотрудничества для выполнения задачи будет воспринята позитивно. Также необходимо избегать ситуаций, в которых будут публично хвалить лучших участников, это может вызвать дискомфорт и неловкость.

Еще одна особенность реализации программ обучения в феминных культурах: желание помочь тем, кто не справляется с задачей. В связи с этим преподаватели обычно больше внимания уделяют слабым участникам и озабочены тем, чтобы никто сильно не отставал. В мускулиненных культурах, наоборот, преподаватели обращают внимание на наиболее сильных и успешных участников, заставляя их конкурировать и достигать еще более высоких результатов.

### **Избегание неопределенности**

Ожидают ли участники, что найдут одно лучшее решение для каждой проблемы или им достаточно определить несколько примерных направлений действий?

В культурах с низкой степенью избегания неопределенности существует много способов решения проблемы и обучаемые ценят новые, оригинальные ответы. Участники ставят довольно широкие цели и составляют гибкую программу обучения. Расхождение во мнениях интересно для участников, и они не принимают разницу во взглядах на свой счет. В странах с высокой дистанцией власти участники ожидают узнать единственно-верный способ решения проблемы и ценят точные и конкретные ответы. Цели обучения тщательно определены, а программа обучения имеет четкую структуру. Любое высказанное несогласие подразумевает, что кто-то неправ, поэтому участники прикладывают много усилий, чтобы прийти к консенсусу. От преподавателя ожидается высокое качество экспертных оценок и демонстрация своих знаний. К странам с низкой степенью избегания неопределенности

относят северно-европейские страны, США, большую часть стран Африки и Азии, к странам с высокой степенью избегания неопределенности – страны Латинской Америки, Ближнего Востока, страны южной Европы и Россию (95 баллов из 100).

Таким образом, при обучении и развитии сотрудников международных компаниях, особенно относящихся к управленческому звену, важно принимать во внимание особенности мультикультурной среды, в которой им предстоит работать. Результаты предварительного анализа, проведенного по представленным в статье критериям, позволят разработать более эффективные программы обучения и развития, обеспечивающие качественную подготовку сотрудников и высокую эффективность их работы в дальнейшем.

#### **Литература:**

1. William A. Weech Training Across Cultures: What to Expect, Training & Development, January 2001
2. [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)
3. M.S. Rosenberg, D.L. Westling, J. McLeskey, Special Education for Today's Teachers: An Introduction, 2008 edition, p. 63–64.
4. <http://xculturalpsy.blogspot.ru/2013/03/project-globes-self-protective.html>



Научное издание

---

XVI Международная конференция

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА

«НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ»

Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова,  
Экономический факультет  
1–3 июля 2015 г.

Материалы конференции

Научный редактор – В.И. Маршев  
Технический редактор – И.В. Дволучанский  
Верстка – И.В. Дволучанский

Печать цифровая  
Подписано в печать 29.06.2015  
Формат 60 x 88/16. П.л. 20,0. Тираж 100 экз.  
Заказ 27

Отпечатано в типографии «Галлея принт».  
Москва, ул. 5-я кабельная, 2б.