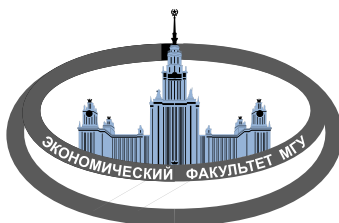


**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



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

**«ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ:
ВЧЕРА-СЕГОДНЯ-ЗАВТРА»**

г. Москва, 1–3 июля 2014 г.

МОСКВА 2014

УДК 330.8
ББК 65.02
И907

ISBN 978-5-408-01614-3

И907 **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. 238 с.

© Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2014.
© Коллектив авторов, 2014

THE LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS



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

**«PROBLEMS OF TRAINING OF MANAGERS:
YESTERDAY-TODAY-TOMORROW»**

Moscow, July 01–03, 2014

MOSCOW 2014

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»*

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

Наталья Вендило
Светлана Щелокова
Иван Дволучанский

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. **АУЗАН Александр Алексеевич** – д.э.н., профессор, декана экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва)
3. **БАЕВ Георгий Олегович** – ассистент кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана (г. Москва), baevgo@gmail.com
4. **БАРСУКОВ Игорь Евгеньевич** – к.э.н., доцент, декан факультета управления Академии социального управления (г. Москва), barsukov_ie@asou-mo.ru
5. **БАТАЕВА Бэла Саидовна** – к.э.н., доцент, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), b.bataeva@gmail.com
6. **БАХТИНА Ольга Юрьевна** – проректор по стратегическому развитию и информатизации РГСУ (г. Москва), obakhtina@gmail.com
7. **БЕКОВА Диана Дмитриевна** – д.п.н., доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), bekova@mail.ru
8. **БОГАЧЕВ Виктор Фомич** – д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), vic-bogachev@mail.ru
9. **ВЕНДИЛО Наталья Андреевна** – н.с. кафедры управления организации, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), vendilonatalia@gmail.com
10. **ВЕРХОВЦЕВА Ольга Николаевна** – студентка, Ульяновский государственный технический университет, экономико-математический факультет, кафедра экономики и менеджмента (г. Тольятти), olik_tlt@mail.ru
11. **ВИХАНСКИЙ Олег Самуилович** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией экономического факультета, декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), mail@mgubs.ru
12. **ВОЛКОВ Игорь Михайлович** – к.э.н., доцент, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), volkov@econ.msu.ru
13. **ВОЛКОВА Любовь Вячеславовна** – к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента в науке и социальной сфере, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), vlv@engec.ru

14. **ГЕРАСИМЕНКО Валентина Васильевна** – д.э.н., профессор, зам. декана по научной работе экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), Gerasimenko@econ.msu.ru
15. **ГЕРАСИМОВ Борис Никифорович** – д.э.н., профессор, Международный институт рынка (г. Самара), boris0945@mail.ru
16. **ГЕРАСИМОВ Кирилл Борисович** – доцент кафедры экономических наук Самарского государственного аэрокосмического университета (г. Самара), 270580@bk.ru
17. **ДАЛАБАЕВ Жанат Куанышбаевич** – к.п.н., начальник управления методологии дуальной системы обучения Корпоративного университета «Самрук-Казына» (г. Астана), dalabayev@skcu.kz
18. **ДВОЛУЧАНСКИЙ Иван Владимирович** – аспирант кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), dvoluchansky@gmail.com
19. **ЕРЖИГИТОВА Шолпан Джумановна** – к.э.н., директор Корпоративного университета «Самрук-Казына» (г. Астана), info@skcu.kz
20. **ИВАЩЕНКО Наталья Павловна** – д.э.н., профессор, зам. декана по межфакультетскому взаимодействию и инновационной деятельности экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), nivashenko@mail.ru
21. **КНЯЖЕВ Олег Викторович** – к.э.н., исполнительный директор группы компаний АМК – проектно-производственное строительное объединение (г. Москва), o.knyazhev@amkgk.ru
22. **КОЛЕСОВ Василий Петрович** – д.э.н., профессор, президент экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва) kolesov@econ.msu.ru
23. **КРАСИЛЬНИКОВА Юлия Федоровна** – студентка, Институт менеджмента и информационных технологий (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» в г. Череповце (ИМИТ «СПбГПУ») (г. Санкт-Петербург), krasilnikowa.iule4k@yandex.ru
24. **КРЮЧКОВ Владимир Николаевич** – д.э.н., доцент, член-корр. РАЕН, профессор РГТЭУ (г. Дмитров), kriuchk@rambler.ru
25. **КУДАЙБЕРГЕНОВА Нурбуви Сериковна** – специалист по контролю качества ООО «Русские Автобусы – Группа ГАЗ» (г. Москва), Nurbuvi@mail.ru

26. **КУЗЬМИЧЕВ Андрей Дмитриевич** – д.и.н., профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана (г. Москва), gosti-ane@yandex.ru
27. **КУЛИКОВА Юлия Павловна** – соискатель ученой степени кандидата экономических наук, МВА, эксперт Российского Совета по международным делам (РСМД), ФГБОУ ВПО «Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (г. Москва), jr.kulikova@gmail.com
28. **КУЯРОВА Любовь Александровна** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), lkuyarova@bk.ru
29. **МАРКОВА Марина Валерьевна** – к.э.н., доцент, координатор корпоративных связей Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), markova@mgubs.ru
30. **МАРШЕВ Вадим Иванович** – д.э.н., заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), vmarshev@mail.ru
31. **НАУМОВ Александр Иванович** – к.э.н., доцент Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва),
32. **НЕИЗВЕСТНЫЙ Сергей** – к.ф.-м.н., д.т.н., ассессор Российской ассоциации управления Проектами (г. Москва), sergey@neizvestny.com
33. **ПАЛТ Михаил Викторович** – к.э.н., доцент, зам. декана экономического факультета по учебной работе МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), palt@econ.msu.ru
34. **ПОНОМАРЕВ Игорь Пантелеевич** – к.э.н., ст. преп. кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), ponip@mail.ru
35. **РАЗУМОВА Татьяна Олеговна** – д.э.н., профессор, зам. декана по дополнительному образованию экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), tatiana.razumowa@yandex.com
36. **РОЗЕНБЕРГ Наталья Игоревна** – м.н.с. кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), rozennat@gmail.com
37. **САВЕЛЁНОК Евгений Алексеевич** – к.э.н., доцент кафедры менеджмента инноваций, заместитель директора Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ (г. Москва), savelyonok@yandex.ru

38. **САЗАНОВА Светлана Леонидовна** – к.э.н., доцент, Высшая школа бизнеса (факультет), МГУ имени М. В. Ломоносова (г. Москва), sazanova@mgubs.ru
39. **СЕМУШКИНА Светлана Рафаиловна** – к.э.н., доцент, кафедра управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), semushkina@econ.msu.ru
40. **СМИРНОВ Станислав Романович** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), smirnov@econ.msu.ru
41. **ТЕЛЕШОВА Ирина Георгиевна** – к.э.н., доцент, зам. декана по УМО экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), teleshova@econ.msu.ru
42. **ТИХЕНЬКИЙ Владимир Георгиевич** – к.п.н., доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), tyhenky@mail.ru
43. **ФРАЙМОВИЧ Виктор Борисович** – д.э.н., заведующий кафедрой экономики и менеджмента в науке и социальной сфере, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), dept.keimnss@engesc.ru
44. **ХИСМАТУЛЛИНА Гузель Альфредовна** – студентка, Санкт-Петербургский государственный университет, экономический факультет, профиль "Менеджмент организации" (г. Санкт-Петербург), hga1@yandex.ru
45. **ХМЕЛЬКОВА Наталья Владимировна** – д.э.н., зав. кафедрой экономики, Факультет компьютерных технологий НОУ ВПО «Гуманитарный университет» (г. Екатеринбург), nvh@ural.ru
46. **ЧЕРНОВ Сергей Епифанович** – к.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга РГАУ-МСХА им. К.А.Тимирязева (г. Москва), sergchernov@mail.ru
47. **ЧЕРНЫШ Юлия Владимировна** – аспирантка кафедры «Макроэкономическое регулирование и планирование», экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), julalex@yandex.ru
48. **ЧЕРНЯЕВА Галина Владимировна** – к.ф.н., доцент кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), chernyaevagv@mail.ru
49. **ШИРЯЕВА Ирина Васильевна** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), shiryayeva@econ.msu.ru

- 50. ЩЕЛОКОВА Светлана Викторовна** – м.н.с. кафедры управления организацией, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), shcholokova@gmail.com
- 51. ЯСТРЕБОВ Ник Сергеевич** – магистр программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (г. Москва), nick.yastrebov@gmail.com

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От научного редактора</i>	12
<i>Баев Г.О.</i> Инженерные стартапы: проблемы подготовки менеджеров	15
<i>Барсуков И.Е., Чернов С.Е.</i> Стратегическое направление и организационная модель межвузовских центров образовательных программ и продуктов подготовки и переподготовки менеджеров.....	25
<i>Батаева Б.С.</i> Женщины в руководстве компаний. Особенности продвижения и подготовки	29
<i>Бахтина О.Ю.</i> Система мотивационного взаимодействия управляющих в процессе формирования маркетинговых отношений с потребителями услуг организации.	36
<i>Бекоева Д.Д.</i> Модель современного менеджера (профессиограмма и психограмма менеджера)	43
<i>Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г.</i> Компетентностная модель эффективного менеджера	54
<i>Богачев В.Ф., Волкова Л.В., Фраймович В.Б.</i> Опыт подготовки современных спортивных менеджеров в системе университетского экономического образования	62
<i>Верховцева О.Н.</i> Портрет эффективного руководителя: социально-психологические качества.....	72
<i>Герасименко В. В.</i> Компетенции менеджеров и задачи университетского образования	76
<i>Герасимов Б.Н.</i> Подготовка российских менеджеров в контексте вызовов времени.....	84
<i>Герасимов К.Б.</i> Самостоятельная работа студентов как фактор развития эффективных менеджеров.....	93
<i>Ержигитова Ш. Д., Далабаев Ж. К.</i> Роль профессиональных стандартов в решении проблем в подготовке и развитии кадров.....	100
<i>Княжев О.В.</i> Эффективный менеджер – гарант стабильного функционирования промышленного предприятия.....	107

Красильникова Ю.Ф. Опыт обучения эффективных менеджеров по оптимизации производства в химической отрасли	116
Крючков В.Н. Новый формат подготовки менеджеров: экономический спецназ.....	119
Кудайбергенова Н.С. Роль менеджера в вовлечении персонала в разработку бизнес-процессов.....	124
Кузьмичев А.Д. К 110-й годовщине первого в мире курса по управлению производством и о проблемах обучения менеджеров	129
Куликова Ю.П. Социально-экономические предпосылки реформирования региональной системы подготовки управленческих кадров: модернизация через эволюционные инструменты	137
Маркова М.В. Современные направления сотрудничества вузов и бизнес-структур в целях подготовки эффективных менеджеров в условиях глобализации	143
Маршев В.И. Организация, менеджмент, менеджеры	148
Неизвестный С. Менеджмент в науке	159
Пономарев И.П. Проблемы подготовки менеджеров	182
Савеленок Е. А. Чему и как учить менеджера: очерк к теологии управления.....	189
Сазанова С.Л. Экономическое поведение: ценностно-рациональный аспект.....	201
Хисматуллина Г.А. Необходимость повышения качества менеджмента в российском хоккее.....	211
Хмелькова Н.В. О формировании у современного менеджера трансдисциплинарной картины мира.....	214
Черняева Г.В. Роль вузов в профессиональной подготовке эффективных менеджеров по персоналу.....	226

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 стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 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 участники единодушно поддержали идею обсудить на очередной конференции проблемы подготовки менеджеров, учитывая, с одной стороны, тенденции в понимании современного менеджмента и оценке потребности в компетентных менеджерах, как ключевых факторов успеха в развитии компаний, а с другой стороны – заметный рост новейших информационных технологий в образовательных процессах (в т.ч. вебинаров), изменяющих структуру дидактических элементов и значение всех участников образовательного процесса в области менеджмента.

Ключевые вопросы предстоящей конференции:

1. Что такое «менеджмент», чего в нем больше – общечеловеческой деятельности или профессиональной? Если это профессия, то «Что есть «менеджмент?» и «Кто есть менеджер?» Как выявлялись потребности в менеджировании и как выявляются потребности в менеджерах? Как менялись идеи и взгляды на управление человеческим потенциалом организаций и на понятия «подготовка менеджеров» и «развитие кадров управления»?

2. Какова мотивация индивидуума «стать менеджером»? Как в прошлом оценивались управленческие способности и вознаграждались результаты труда менеджеров и как это делается сейчас?

3. Что такое «современный эффективный менеджер»? Какой набор знаний, умений и навыков (или компетенций) характеризует эту модель? Чего в этом эталоне больше – природной интуиции или приобретённых знаний? Как изменяется эта модель в связи с развитием новых информационных технологий? Какова роль компетентных менеджеров в формировании «научающихся» и «компетентных» организаций?

4. Где, когда и как готовить и постоянно развивать эффективных менеджеров? Какова роль учебных заведений и внутрифирменных тренингов в развитии управляющих на современном этапе развития общества? Какие учебные программы, современные методы и информационные технологии обучения используются и будут использоваться в ближайшем будущем в подготовке менеджеров и каковы оценки их эффективности и результативности?

5. Кто готовил, кто готовит и должен готовить менеджеров? Каковы роль, место и содержание программ «Training for Trainers»? Может ли готовить менеджеров преподаватель, не имеющий опыта управленческой деятельности? Готовят же великих музыкантов не-великие в прошлом музыканты, а великих спортсменов не-великие спортсмены?

Эти и многие другие вопросы, соответствующие теме конференции, будут предметом обсуждений конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса, которая пройдет 1–3 июля 2014 г. на экономическом факультете Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Они же стали и предметом статей, включенных в этот сборник. Здесь можно встретить как статьи фундаментального и методологического характера, так и сугубо прикладные доклады с практикующими тестами, кейсами и упражнениями. Но все они отражают желания авторов статей – представите-

лей разных возрастов, профессий, научных школ и регионов, – внести свою лепту в ответ на ключевой вопрос:

«Кто есть менеджер?»»

**От имени Оргкомитета желаю плодотворной работы
и успеха всем участникам конференции ИУМ-2014!**

С уважением,

Сопредседатель Оргкомитета ИУМ-2014,

научный редактор сборника докладов,

д.э.н., заслуженный профессор Московского университета

В.И. Маршев

ИНЖЕНЕРНЫЕ СТАРТАПЫ: ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Баев Г.О.

Аннотация: В публикации рассматриваются проблемы управления инженерных стартапов на различных этапах жизненного цикла компании, проблемы подготовки менеджеров инженерных стартапов. Рассматриваются примеры программ по инновационному менеджменту инженерных стартапов. Автор приводит наиболее актуальные направления и конкретные примеры исследований в области инженерного предпринимательства в России.

Ключевые слова: технологическое предпринимательство, инженерное предпринимательство, инженерный стартап, управление инженерным стартапом, подготовка менеджеров.

TECHNOLOGICAL STARTUPS: MANAGEMENT TRAINING PROBLEMS

Gregory Baev

Abstract: The author considers management issues at different stages of the life cycle of a startup, the problem of training managers of technological startups. Authors considers examples of programs for innovative management for technological startups. The author cites the most current trends and specific examples of research in the field of technological entrepreneurship in Russia.

Keywords: technological entrepreneurship, technological startup, technological startup management training.

Инженерные стартапы и технологическое предпринимательство

Инженерное или технологическое предпринимательство – достаточно новое понятие в научной литературе, сложившегося определения которого пока еще не имеет. Приведем авторское определение: «Технологическое (инженерное) предпринимательство – это инвестиции в проект, который объединяет команду специалистов и активы, связанные с достижениями в науке и технике, для создания ценности и ее устойчивого развития и использования с помощью организации производства либо встраивания в производственный процесс. Из данного определения следует, что инженерные (технологические)

стартапы – это проекты в области машиностроительных, приборостроительных, биомедицинских, энергоэффективных, телекоммуникационных, космических и других инженерных технологий» [4].

Проблемы образования руководителей инженерных стартапов

Вопросам инженерных стартапов, а именно технологическому трансферу, было уделено серьезное внимание на очередной Международная конференция по лицензированию (18–21 мая 2014, Москва), организованной LES International – международным лицензионным обществом. Сергей Дорофеев, Президент Российского отделения общества (LES Russia) и партнер юридической фирмы «Городисский и партнеры», так обратился к участникам: «Наша мечта – чтобы данная Конференция содействовала не только налаживанию деловых связей и обучению, но и укреплению дружбы между всеми, кто имеет отношение к лицензированию объектов интеллектуальной собственности». И действительно, уровень организации, поистине дружеская и почти семейная атмосфера мероприятия, подтвердили призыв Дорофеева. Поразила и география конференции – были представители всех континентов и очень многих стран [7].

Главной темой секции 17 “Universities” стала ситуация с лицензированием в университетах в различных регионах Земли, а также обучение менеджеров технологических стартапов в области защиты интеллектуальных прав. Модератор секции доктор Lorenz Kaiser, региональный директор по юридическим вопросам и договорной работе компании «Fraunhofer Gesellschaft», свой доклад посвятил вопросу важности технологического трансфера для университетов и назвал важнейшие причины для защиты интеллектуальной собственности: обеспечение безопасности технологии, средство конкурентной борьбы, инструмент для купли-продажи технологий, защита от конкурентов, основа для получения лицензионных платежей и хорошая мотивация для персонала. Кристофер Нобл, директор по технологическому лицензированию, Массачусетский технологический институт, США, считает, что в MIT уже решен вопрос со способами коммерциализации новых технологий, как путем создания бизнеса, так и через продажу лицензий. Сейчас одной из важных проблем является создание новых каналов вовлечения крупного бизнеса в стартапы университета.

Карин Хоффман, руководитель лицензионного офиса Vienna University of Technology (Австрия), поведала о том, как в ее университете построено обучение основам лицензирования. Что интересно, два раза в год она проводит двух-

дневное обучение для менеджеров технологических компаний основам защиты интеллектуальной собственности. Также лицензионный офис выпускает IP Guidebook, практическое пособие по защите и коммерциализации интеллектуальной собственности. Лян-Хань Се, глава представительств в Западной Европе и России, «Industrial Technology Research Institute (ITRI)», считает, что для улучшения ситуации с трансфером технологий в России госкомпании просто обязаны инвестировать в инженерные стартапы. Хочется согласиться с доктором Се, но, на наш взгляд, есть еще и большая проблема с самими стартапами, которые пока плохо умеют коммерциализировать разработки, и чаще всего из-за плохого менеджмента [7].

Автор статьи в своем докладе «Bridging the gaps: Universities, Industry and Startup Companies» раскрыл разницу в лицензионной политике МГТУ им. Н.Э. Баумана и западных университетов на примере MIT. Главным отличием, на наш взгляд, является тот факт, что в американском университете лицензионный офис MIT TLO занимается не только выдачей патентов и регистрацией авторских прав, он полностью координирует дальнейшую коммерциализацию. На сайте TLO можно найти два замечательных руководства – для стартапов и для изобретателей, которые хотят продать лицензию на свое изобретение. Внутри можно найти подробную пошаговую инструкцию, перечисление всех бизнес-клубов и сообществ предпринимателей, акселераторов, которые помогают на разных стадиях продвигать высокотехнологичные разработки на рынок, находить партнеров и инвесторов. И именно такого координационного центра TLO, или как бы сказал профессор Сергей Фалько, центра контроллинга и управленческих инноваций, не хватает как в Бауманском университете, так и в любом другом российском вузе. На наш взгляд, это является фундаментальной проблемой подготовки руководителей, отвечающих за развитие стартапов в университетах, т.е. старт и развитие бизнеса начинается не с защиты интеллектуальной собственности [7].

Проблема образования руководителей инженерных стартапов на сегодняшний день довольно остра. На различных этапах жизненного цикла стартапа существует несколько основных «болевых точек». Например, нет примеров исследований, а тем более учебных программ, где содержится описание создания команды стартапа, выбора или назначения руководителя, это является важной проблемой на этапе становления проекта [8]. Например, Константин Ермишин, разработчик в проекте Навигационная система для мобильных роботов Sybo Robotics, в интервью Клубу интересных предпринимателей МГТУ им. Н.Э. Баумана описывает формирование команды как интуитивное: «Я для себя выбрал направление развития продуктовой стратегии, Максим Кольин взял на

себя координацию всей нашей деятельности в административном плане, Дмитрий Каргин занимался разработкой... Споры в команде, конечно, присутствовали» [11]. Артур Гимадеев, руководитель инновационного проекта «НитроКлининг» и изобретатель технологии, так отзывается о командообразовании: «Это больная тема на самом деле. Всего было около 8 человек, но они не были особо заинтересованы... Некоторые кандидаты в проект интересовались только деньгами, некоторые просто интересовались темой, я им скидывал информацию, но им даже не хватало времени, чтобы почитать о проекте. Как с такими можно создавать команду?... У меня в проекте было два студента, но оказалось, что они еще молоды для этого. С младших курсов я никого больше не привлекаю, только с шестого курса и из тех, кто закончил университет» [13]. Много трудностей в формировании команды повстречал Алексей Фоменко, руководитель инжиниринговой компании Изобреталь: «Использовал разные подходы для формирования команды. В начале были ребята, которые занимались общественной деятельностью вместе со мною... Хотелось собрать коллектив творческих людей. Но никто в бизнес не пошел – ребята ушли, в основном, наемными работниками» [5].

Другая важная проблема на этапе становления стартапа названа И. Адизесом «ловушкой основателя», для инженерных стартапов – это нежелание создателя компании, который чаще всего является разработчиком, делегировать полномочия по руководству проектом. Артур Гимадеев, разработчик и руководитель проекта НитроКлининг по созданию приборов для очистки сухим льдом, никому не хотел передавать руководство своим стартапом, хотя и понимал, что с трудом мог описать, что представляет собой проект: «У меня не было точного представления, я занимался проектом около месяца и не мог им (членам команды – Г.Б.) объяснить, что представляет собой проект» [13]. Алексей Фоменко, являющийся одновременно разработчиком и руководителем проекта, отмечает минусы совмещения позиций: «Когда я начал заниматься бизнесом, на меня свалилось очень много управленческой работы. Соответственно, я не так быстро развиваюсь как инженер» [5].

Важной проблемой на переходном этапе от роста к становлению является выбор инновационной бизнес-модели – лицензиара, дирижера или интегратора. Проблема выбора усугубляется, если руководством стартапом занимается не профессиональный менеджер, а разработчик. Примером здесь может служить проект И-Пандус (подъемное устройство для маломобильных групп граждан) компании «Изобреталь». На заседании Клуба интересных предпринимателей эксперты порекомендовали обратить внимание на то, что в столице существует 4 крупных компании в сфере лифтового хозяйства, куда такой проект подходит

как дополнительный источник дохода, то есть выбрать для себя модель лицензиара [5]. Однако руководитель проекта Алексей Фоменко выбрал собственный путь – заниматься разработкой, производством и продвижением самостоятельно, то есть бизнес-модель интегратора. Дал ли такой выбор успех, пока сказать сложно. Кирилл Кучкин, советник декана Физического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, поставил перед сложным выбором разработчика очков для слепых Павла Курбацкого, который также выступал на заседании 25 января 2014, заявив, что самостоятельно заниматься производством данного прибора нет смысла, нужно продавать лицензию Google [8].

Где обучаться менеджерам инженерных стартапов?

Для команд инженерных стартапов необходимы разные формы обучения. Например, по магистерской программе «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова под руководством Григория Лаптева. По информации сайта экономического факультета, данная программа «аккумулирует лучший мировой опыт в сфере инновационного предпринимательства, менеджмента инноваций, управления разработкой и маркетинга новых продуктов, создания и развития инновационных компаний». Образовательная методика и учебные материалы программы подготовлены с участием ведущих экспертов в инновационной сфере из России, США, Канады, Великобритании, Швеции, Дании.

В качестве примера стоит отметить и другую программу – Летнюю школу инженерного бизнеса КЛИППЕР МГТУ им. Н.Э. Баумана. Первая Летняя школа КЛИППЕР проходила с 4 по 7 июля 2013 года на базе Калужского филиала МГТУ им. Н.Э. Баумана. В её работе приняли участие 28 студентов и выпускников отечественных высших учебных заведений, в их числе Астраханский госуниверситет, ГУУ, Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Костромская государственная сельхозакадемия, Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова, Кубанский государственный университет, МАИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана (студенты из Москвы и Калуги), МГУ им. М.В. Ломоносова. Во время школы состоялись экскурсии участников школы на завод совместного предприятия Peugeot Citroen and Mitsubishi Motors, расположенный в технопарке Росва.

Организаторы школы не сразу определились с её форматом и организацией конкурса, когда из участников случайным образом формируются команды, в которые обязательно входят конструктор/инженер и

менеджер/экономист (в состав команды входят 3–4 человека). Все команды школы получили задание – на базе проекта СТАНОК 2.0, разработанного на кафедре МТ 1 МГТУ им. Н.Э. Баумана, сделать свой проект коммерциализации, где они должны показать, какие потребительские качества есть у станка, какие группы потребителей ждут его, и, самое главное, каждая команда должна изготовить на станке продукт и презентовать его [9].

По итогам презентации первое место заняла команда «For the Better Future» (Социально-направленный проект «Станок 2.0» для трудоустройства инвалидов) в составе Сатеник Мовсесян и Софии Степановой (Калужский филиал МГТУ им. Н.Э.Баумана), Сергея Пучкова (Костромской государственной университет имени Н.А. Некрасова), Михаила Шадрин (Костромская государственная сельскохозяйственная академия), и получила денежный приз в размере 30 000 рублей. Такой же приз достался команде «Позже придумаем» (проект – Аэрография для автомобилей с помощью модифицированного Станка 2.0) [9].

Свой приз получила и сама школа КЛИППЕР. Она признана проектом №1 Евросоюза за наилучшую связь между исследованиями и бизнесом на международном семинаре по коммерциализации инноваций «From Research to Business – Seminar on Innovation Commercialization» с 19 по 21 февраля в Технологическом университете г. Лаппеенранта (ЛТУ), (Финляндия) [14].

В сентябре 2014 года Школа КЛИППЕР пройдет в Твери на базе Тверского государственного университета. Основная ее цель – поддержка и развитие предпринимательства в технических университетах. Главные ее задачи – содействие в разработке учебных программ по предпринимательству и инженерному бизнесу в технических университетах, создание новой сети профессионалов в инженерном бизнесе, содействие формированию предпринимательской среды в технических университетах, создание экспертного сообщества по инженерному бизнесу.

К участию в Школе приглашаются студенты и аспиранты, сотрудники университетов и молодые ученые. В рамках Школы пройдет конкурс, где все участники будут разбиты на команды по 2–3 человека. Причем каждый член команды должен определиться в ней со своей ролью: инженер-разработчик или экономист-менеджер. Всем командам будет дано одно задание – подготовить бизнес-план коммерциализации инженерного проекта ТЕХНОЛАБ (образовательные робототехнические модули). В программу школы войдут мастер-классы экспертов школы, деловые игры, командная работа над проектом, презентации проектов, экскурсии на ведущие предприятия Тверской области. Подробности на сайте: <http://klipper-russia.ru/>.

Модель менеджмента технологических стартапов

Барыкин А.Н., Икрянников В.О. в работе [10] выделили и кратко охарактеризовали основные функциональные области менеджмента технологических стартапов, которые представили в виде матрицы «Функциональные области / фазы жизненного цикла». В качестве базовых функций предложены организация НИОКР и маркетинг. Дополняющими функциями идут управление интеллектуальной собственностью, управление командой стартапа, финансирование, оценка бизнеса и в самом конце – администрирование.

Во-первых, мы готовы полемизировать с порядком важности функциональных областей менеджмента инженерных стартапов. Считаем, что на первом месте должны стоять администрирование и управление командой проекта, так как именно в этих функциях таится наибольшая масса проблем для технологических предпринимателей. Также в списке функций не хватает организации взаимоотношений с партнерами – поставщиками, заказчиками и другими заинтересованными лицами. Хотя данный пункт можно включить в область администрирования, что очередной раз подчеркивает особую важность данной области.

Подтверждением данного тезиса являются результаты исследования MIT Production in Innovation Economy [2]. Оно осветило основные проблемы, с которыми столкнулись молодые предприниматели: проблемы с командообразованием, нехватка рабочих рук, малый рынок поставщиков. Очень большую роль в развитии занимают профессиональные сообщества, такие, как КЛИП – Клуб интересных предпринимателей МГТУ, ведь там можно получить экспертную оценку, совет, найти партнеров, инвесторов, новые возможности [8].

Полностью согласны с выводами, изложенными в [10], что в настоящее время менеджмент технологических стартапов на сегодня не сформировался. Слабо проработаны в литературе вопросы управления командой и командообразования, администрирования инженерных стартапов.

Направления исследований в области подготовки менеджеров инженерных стартапов

На наш взгляд, важной областью исследований являются вопросы командообразования и администрирования. Другим направлением исследований выделено формирование комплексной методики управления инженерными стартапами, то есть создание инструментов, позволяющих применить принципы управления. Также стоит рассмотреть применение принципов проектного

управления в технологических стартапах. Важно сформировать комплекс управленческих принципов технологического предпринимательства.

20 сентября 2013 года в MIT состоялась международная конференция «Производство в инновационной экономике», где подводились итоги одноименного исследования Production In Innovation Economy (PIE). Главные вопросы конференции звучали так: как инновации в современных условиях выводятся в производство и на рынок, какие есть для этого возможности в США и как их улучшить.

Отмечая высокое качество проведенного исследования, в нем стоит отметить один недостаток: там нет опыта коммерциализации инноваций российских компаний, как промышленных гигантов, так и инженерных стартапов. Например, в свежей публикации «Эксперта» рассказывается, как «в Санкт-Петербурге в ЛЭТИ научились превращать вузовские разработки в области полупроводников в бизнес и запускать инновации в массовое производство» [8].

В связи с этим КЛИП МГТУ им. Н.Э. Баумана совместно с MIT PIE (Massachusetts Institute of Technology Production in Innovation Economy Commission), Boston University Metropolitan College и Тверским Инноцентром проводят исследование российских инженерных стартапов. Оно является продолжением международного проекта MIT PIE. Основная цель исследования – выявить основные модели бизнеса российских инженерных стартапов [8]. На сегодняшний день рабочей группой к участию в исследовании приглашено более 170 российских инженерных стартапов, получено 27 ответов. Собранная информация поможет сформировать основные модели командообразования и администрирования в стартапах, что отлично ляжет в образовательные программы по инновационному менеджменту. Подробности нового исследования по ссылке: <http://clip-russia.ru/2013/12/eng-startups/>.

Литература

1. Making in America: from innovation to market / Suzanne Berger with MIT Task Force on Production in Innovation Economy. – 2013, Massachusetts Institute of Technology
2. Production in the Innovation Economy / Richard M. Locke (Editor), Rachel L. Wellhausen with MIT Task Force on Production in Innovation Economy. – 2014, Massachusetts Institute of Technology
3. Баев Г.О. MIT PRODUCTION IN INNOVATION ECONOMY CONFERENCE. – КЛИП – Клуб интересных предпринимателей, 01.10.2013.

- Режим доступа: http://clip-russia.ru/2013/10/mit_pie/. Дата обращения: 24.11.2013.
4. Баев Г.О. Инженерное предпринимательство в России: к исследованию вопроса // Вторые Чарновские чтения. Сборник трудов. Материалы II международной научной конференции по организации производства. – М.: НП «ОК», 2013. С. 12–25
 5. Баев Г.О. Интервью с Алексеем Фоменко, третьим клиподелом. – КЛИП – Клуб интересных предпринимателей, 09.01.2013. Режим доступа: <http://clip-russia.ru/2013/01/fomenko/>.
 6. Баев Г.О. Исследование МПТ: от идеи к производству в инновационной экономике // Третьи Чарновские чтения. Сборник тезисов. Материалы международной научно-практической конференции по организации производства. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2013. С. 30–34.
 7. Баев Г.О. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ И LES. – КЛИП – Клуб интересных предпринимателей, 29.05.2014. Режим доступа: <http://clip-russia.ru/2014/05/les/>
 8. Баев Г.О. Проблемы управления в инженерных стартапах // Третьи Чарновские чтения. Сборник трудов. Материалы международной научно-практической конференции по организации производства. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014
 9. Баев Г.О., Кузьмичев А.Д. Реиндустриализация и студенческое предпринимательство. // Вестник Тверского государственного университета, №34, 2013. С. 51–58.
 10. Барыкин А.Н., Икрянников В.О. Белые пятна теории и практики технологического предпринимательства. – Журнал «Менеджмент инноваций», №03(11), 2010.
 11. Кузьмичев А.Д. Интервью с тринадцатым клиподелом – Константином Ермишиным. – КЛИП – Клуб интересных предпринимателей. 17.01.2014. Режим доступа: <http://clip-russia.ru/2014/01/ermichin/>.
 12. Кузьмичев А.Д.. Интервью с седьмым клиподелом – Романом Жуковым. – КЛИП – Клуб интересных предпринимателей, 23.04.2013. Режим доступа: <http://clip-russia.ru/2013/04/zukov/>
 13. Кузьмичев А.Д.. Интервью с четвертым клиподелом, Артуром Гимадеевым. – КЛИП – Клуб интересных предпринимателей, 15.01.2013. Режим доступа: <http://clip-russia.ru/2013/01/gimadeev2013/>
 14. С 19 по 21 февраля в Технологическом университете г. Лаппеенранта (ЛТУ), (Финляндия) состоялся международный семинар по коммерциализации инноваций «From Research to Business – Seminar on Innovation

Commercialization», на котором лучшим признан проект «Летняя школа инженерного бизнеса «КЛИППЕР». – Официальный сайт МГТУ им. Н.Э. Баумана, 23.02.2014. Режим доступа: <http://bmstu.ru/mstu/news/?newsid=1381>

15. Широкова Г.В., Клемина Т.Н., Козырева Т.П. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях. – СПб.: Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8, Вып. 2, 2007.
16. Эндрю Дж. П., Сиркин Гарольд Л. Возврат на инновации: практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе/ перев. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2008. – 304 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ МЕЖВУЗОВСКИХ ЦЕНТРОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ И ПРОДУКТОВ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Барсуков И.Е., Чернов С.Е.

В настоящее время система высшего образования является важным ресурсом подготовки менеджеров. С другой стороны система подготовки менеджеров в России как и ВУЗы находится в стадии реформирования. Необходимость реформирования обусловлена как минимум тремя факторами:

1) сокращение средств федерального бюджета, выделяемых на образование. Как следствие: отсутствие у Минобрнауки РФ ресурсов, позволяющих развивать все подведомственные вузы;

2) потеря конкурентоспособности на глобальном рынке образования (доля РФ в мировом образовательном рынке сокращается), и на внутрироссийском рынке прикладного образования (бюджеты корпоративного внутреннего обучения растут существенно быстрее, чем бюджеты на совместные проекты с вузами). Вуз, как объект инвестиций для бизнеса, в основном, неинтересен (исследования ИРО НИУ ВШЭ, представленные в рамках ежегодной конференции, посвященной исследованиям образования, сентябрь 2013 г.).

3) избыточное, в рамках текущей демографической ситуации, количество вузов, программ и ППС, в том числе, реализующих некачественные образовательные продукты, дискредитирующие образование в целом.

Предпринимаемые в настоящее время попытки реформирования направлены на:

а) реформирование законодательства (закон № 273 ФЗ, реформирование организационных форм вузов, новые образовательные стандарты, программно-целевое финансирование и пр.);

б) выявление и приоритетное финансирование эффективных вузов (мониторинг эффективности вузов, рейтингование, финансирование 82 вузов в рамках специальных программ, программа 5–100 и пр.);

в) изменение систем мотивации сотрудников вузов (новые системы оплаты труда, эффективный преподавательский контракт и пр.)

Вместе с тем, уже сейчас очевидно, что по вопросам подготовки менеджеров данное реформирование не повысило качество образования. Это касается многих аспектов реформирования. Программа приоритетного финансирования ведущих вузов не привела к прогрессу образовательной системы, а

в отдельных случаях наблюдается явно нерациональное использование ресурсов. Только 12% вузов стали автономными, т.е., имеющими устойчивую финансовую структуру, позволяющую эффективно развиваться в условиях современной экономической инфраструктуры. Система мотивации работников вузов, привязанная к ученым званиям и степеням, действующая на настоящий момент, также не способствует увеличению кадрового потенциала и обновлению высшей школы.

Однако центральной проблемой представляется то, что за единицу измерения оценки качества/эффективности взят вуз (на уровне Минобрнауки) или, в лучшем случае, образовательная программа (при проведении общественно-профессиональной аккредитации различными организациями АККОРК, НАСДОБР и пр.). Безусловно, существующие ресурсы Минобрнауки не позволяют проводить более детальную оценку качества образования.

Очевидно, что *реальная единица измерения эффективности образования это конкретный курс и преподаватель, или даже отдельные блоки в рамках этого курса*. Данное утверждение подтверждается тем, что в рамках внутрикорпоративного обучения компании конструируют образовательную программу, привлекая на очень небольшие блоки/разделы, доказавших свою эффективность преподавателей/бизнес-тренеров из совершенно разных организаций.

В структуре любого существующего вуза есть востребованные/ популярные и непопулярные программы. Их востребованность часто не коррелируется с качеством программы, а является следствием маркетинговой привлекательности направления подготовки, сильного бренда вуза или наличия нескольких «звезд» в составе ППС программы. Одновременно, сильные ученые/преподаватели на непопулярных программах могут быть востребованы как эксперты, но являются заложниками рыночной непривлекательности этих программ.

Как следствие, в условиях сокращения бюджетного финансирования, и необходимости «cut costs» ректоры вузов будут избавляться от непопулярных образовательных программ, и одновременно увеличивать штат и набор на популярных программах. Однако качество собственно образования на востребованных программах не повысится, профессорско-преподавательский состав будет еще более неоднородным (с учетом требований штатности, научной квалификации и т.д.), и, одновременно, вуз лишится части сильных сотрудников с закрытием непривлекательных программ, либо будет вынужден использовать их на непрофильных программах, где они не будут столь эффективны.

Таким образом, российские вузы лишаются значительной части своего кадрового потенциала, и не продвигаются вперед в решении задачи внутренней и внешней востребованности и конкурентоспособности, что позволяет говорить о кризисе российской системы высшего образования.

Минобрнауки РФ является учредителем более 500 вузов. Это в несколько раз больше, чем в любой другой стране мира, и, таким образом, Минобрнауки является, по сути корпорацией, крупнейшей естественной монополией (особенно если принять во внимание не количество вузов, а долю студентов, обучающихся в вузах, подведомственных Минобрнауки). Очевидно, что в этом случае для выживания и развития такой корпорации необходима принципиально иная корпоративная стратегия, нежели та, которая существует сейчас и, что существенно, эта стратегия должна способствовать развитию системы подготовки менеджеров.

Для формулирования цели проекта необходимо исследовать возможности создания организационного механизма, позволяющего задействовать проектный подход к разработке и реализации образовательных продуктов подготовки менеджеров, оценить реальный преподавательский и научный потенциал вузов и предложить качественный образовательный продукт, востребованный и, частично финансируемый бизнес-структурами, используя возможности существующей государственной образовательной инфраструктуры.

В качестве организационной модели предполагается разработать проект создания сети проектно-ресурсных центров в ведении Минобрнауки РФ, вне вузовской структуры. Основная цель создания и деятельности таких центров – разработка и ведение проектов индивидуальных междисциплинарных образовательных программ (включая подготовку менеджеров), под потребности конкретной организации – заказчика такого образовательного продукта.

В существующей образовательной системе для того, чтобы получить межотраслевую и междисциплинарную подготовку под конкретные задачи не в рамках внутрикорпоративного обучения (которое реализуется только для уже работающих в компании), необходимо либо последовательно, либо параллельно обучаться на нескольких программах различных образовательных организаций. Вместе с тем для подавляющего большинства потребителей образовательных программ подготовки менеджеров ключевой потребностью является возможность получить комбинацию лучших образовательных методик вне зависимости от того, в каком вузе и в какой аудитории они их получают.

Предполагается, что работа таких центров будет востребована бизнес-сообществом при условии, что предлагаемые образовательные продукты смогут объединить кадровый и ресурсный (оборудование, площади и пр.) потенциал максимального количества вузов, будут более дешевыми, чем внутрикорпоративное обучение в тех же объемах, и более гибкими в рамках уникальных задач для каждой компании.

Необходимыми предварительными этапами для реализации проекта создания таких центров являются следующие **задачи**:

- разработать Атлас образовательных программ и продуктов в форме единой ресурсной базы, объединяющей информацию о каждом учебном курсе, применяемых технологиях, свидетельствах их эффективности, кадровом и инфраструктурном ресурсе этого продукта, для каждого вуза в системе Минобрнауки.

- подготовить штат менеджеров учебных проектов, способных эффективно конструировать и администрировать индивидуальный образовательный продукт/программу, используя кадровый и инфраструктурный ресурс вузов, подведомственных Минобрнауки, под уникальные потребности каждой организации (например, в форме магистерской программы с привлечением ППС, задействуя инфраструктуру 15–20 вузов разного профиля).

Важными следствиями реализации такой модели, могут стать

- а) привлечение дополнительных финансовых ресурсов в систему образования

- б) формирование внутривузовского механизма оценки эффективности собственного кадрового потенциала, с учетом востребованности конкретных образовательных продуктов в рамках предлагаемой системы.

С учетом масштаба и сложности предлагаемого проекта, в рамках научного исследования необходимо изучить маркетинговые, финансовые, экономические, институциональные, социальные аспекты для выполнения поставленных задач.

ЖЕНЩИНЫ В РУКОВОДСТВЕ КОМПАНИЙ. ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ

Б.С. Батаева

Растет число международных исследований, посвященных изучению роли женщин в руководстве компаний и в советах директоров. Эмпирические исследования на зарубежных рынках показывают наличие положительной взаимосвязи между многообразием (diversity) составов советов директоров компаний и финансовыми результатами компании, ее стоимостью. Россия отстает от развитых стран мира по количеству женщин в советах директоров и в руководстве компаний. Поэтому вопросы роли женщин в руководстве российскими компаниями, особенности их продвижения и подготовки, являются актуальными.

Гендерному равноправию в принятии решений в политической сфере и в сфере экономики уделяется большое внимание на международном уровне. Одно из направлений работы отдела ООН по продвижению прав женщин касается вопроса «неравенства в разделении власти и принятии решений на всех уровнях» (Inequality in power sharing and decision-making at all levels). В 1979 году была принята Конвенция ООН «О ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин», которая с целью преодоления неравенства в разделении власти и принятии решений рекомендовала странам использовать механизм квотирования. В документах ООН сказано, что минимальная доля должностей директивного характера, занимаемых женщинами на национальном уровне, должна составлять 30%. Вводить квоты ООН рекомендовала поэтапно, начиная с 10%-го участия. На уровне Евросоюза в настоящее время действует программа Европейской экономической комиссии ООН «Гендер и экономика».

Европейские страны добились много, введя квоты, и не только преодолели 30-процентный рубеж, но и приблизились к гендерному балансу представительства женщин в законодательной и исполнительной власти. По данным Межпарламентского Союза при ООН по состоянию на 1 января 2012 г. уровень женского представительства в парламентах Швеции составил 44,7 %, Финляндии – 42,5%, Нидерландах – 40,7%, Исландии – 39,7%, Норвегии – 39,6%, Дании – 39,1 %. Первые три места в мире по числу женщин в парламентах у небольшого государства из центральной Африки – Руанды (56,3%), у карликового европейского государства Андорра (50%) и у Кубы (45,2%) соответственно. Однако эти страны составляют скорее исключение.

В целом наибольший процент женщин, участвующих в парламентах, характерен скандинавским странам.

В России представительство женщин в Совете Федерации составляет лишь 4,7 %, в действующей Государственной думе Российской Федерации (2012–2016 гг. созыва) – 13,6 %, в регионах депутатов-женщин всего 12%.

Для оценки роли женщин в руководстве компаний в мире воспользуемся статистикой Международной организации труда (МОТ), которая ведет ежегодный мониторинг положения женщин на рынке труда. Согласно данным МОТ в 15 странах, использующих классификацию ISCO-68, доля женщин в руководстве компаний и на административных должностях в 2000–2002 гг. составляла в среднем от 20 до 40% (см. диаграмму 1). МОТ для удобства классификации профессий и сбора информации в 2008 г. разработала Международный Стандарт Классификации Профессий (International Standard Classification of Occupations – ISCO), который претерпел выпуск 4 серий стандартов: ISCO-08, ISCO-58, ISCO-68, ISCO-88¹.

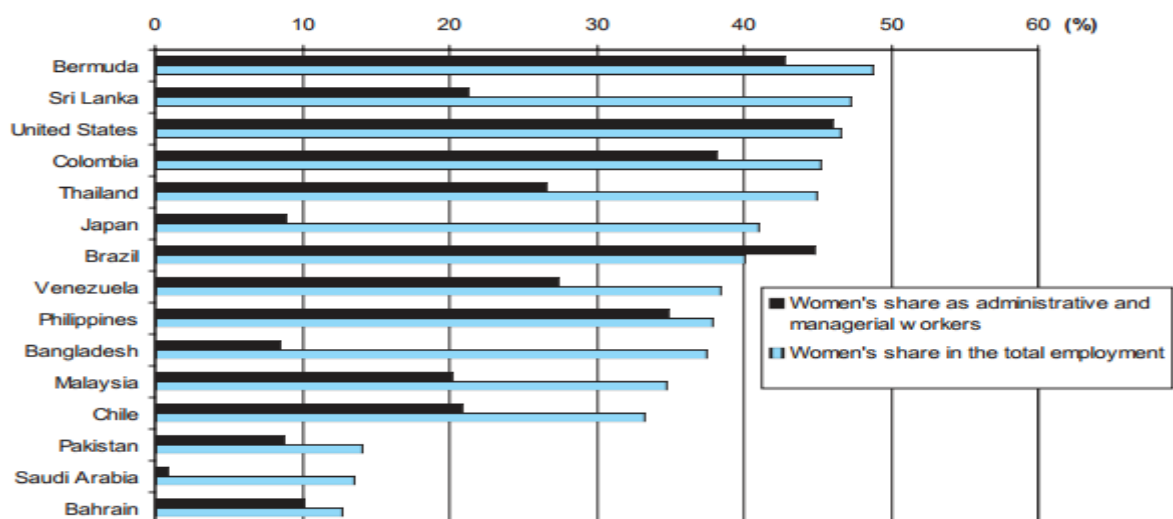


Диаграмма 1. Доля женщин среди административно-управленческих работников, доля женщин среди всего работающего населения в 2000–2002 гг. по странам, использующим классификацию ISCO-68 [2, Figure 3.1, P. 14].

Как следует из диаграммы 1, из стран данной группы США имеют самую высокую долю женщин среди административно-управленческих работников 45,9%. В то время как Япония (8,9%), Пакистан (8,7%), Бангладеш (8,5%) и Саудовская Аравия (0,9%) имеют самые низкие значения [1, P. 13–14]. В Бразилии доля женщин на руководящих постах превышает долю женщин среди работающего населения. В Шри-Ланке, Японии, Саудовской Аравии и

¹Первый стандарт серии ISCO-08 был опубликован в 2008 г.

Бангладеш доля женщин на руководящих постах в 2 раза меньше доли женщин среди работающего населения в целом [1, 14].

Согласно статистике МОТ, в группе из 48 стран, использующих классификацию ISCO-88, в том же периоде (2000–2002 гг.) доля женщин среди законодателей, чиновников высшего звена и топ-менеджеров составляла от 4 до 54 %. Среди чиновников высшего звена, законодателей и менеджеров этой группы стран женщин больше всего в Коста Рике (53,4%), Литве (43,5%), Пуэрто Рико (42%). Самые низкие результаты имеют Египет (10,1%) и Южная Корея (4,9%). Интересно, что по доле женщин среди работающего населения в данной группе стран лидируют страны СНГ: Молдова (примерно 52%), Литва (50%), Эстония (49%), Латвия (48%), Украина (47,5%) [1, Figure 3.3, P. 13, 15].

В мире в целом в последние годы наблюдается рост присутствия женщин на менеджерских позициях. Сравнение доли женщин на менеджерских позициях за период с 1966–1999 гг. и 2000–2002 гг. по группе стран, использующих классификацию ISCO-68, представлено на диаграмме 2.

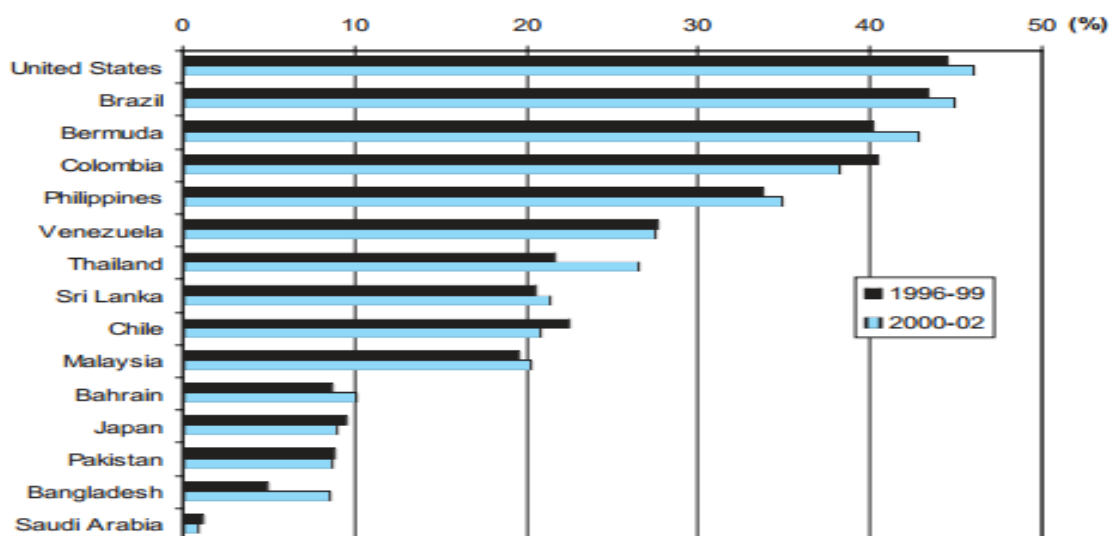


Диаграмма 2. Доля женщин среди административно-управленческих работников в 1966–1999 гг. и 2000–2002 гг. по странам, использующим классификацию ISCO-68 [1, Figure 3.2, P. 14].

Доля женщин среди административно-управленческих работников в 8 странах данной группы увеличилась за период с 1996 г. по 2002 гг. в среднем на 1–5%. Уменьшение имело место в Колумбии, Венесуэле, Чили, Японии, Пакистане и Саудовской Аравии.

За аналогичный период в странах, использующих классификацию ISCO-88, доля женщин среди чиновников высшего звена, законодателей и менеджеров увеличилась также в среднем на 1–5% в 26 странах. Снижение имело место в Латвии, Венгрии, Канаде, Великобритании, Испании, Португалии,

Ирландии, Грузии, Сальвадоре, Дании, Кипре, Египте, Южной Корее и пр. [1, Figure 3.4, P. 16].

Таким образом, в мире в целом по статистике МОТ женщины недопредставлены на менеджерских позициях. Среди руководителей женщин больше в Северной, Южной Америке, в Восточной Европе, чем в Восточной и Южной Азии и на Ближнем Востоке [1, P. 13].

В приведенной статистике МОТ отсутствуют данные по России. По официальным данным Росстата, удельный вес женщин среди работников, занятых в различных отраслях экономики, составляет 56 % [2]. В то же время статистика показывает, что на руководящих должностях (среди руководителей органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций) женщин в 1,5 раза меньше, чем мужчин (39,1 % и 60,9% соответственно) [2].

Вопросам участия женщин в советах директоров уделяется особое внимание с точки зрения повышения качества корпоративного управления и повышения эффективности их работы. В 2011 году правительство Великобритании заказало исследование группе ученых под руководством лорда Мервина Дэвиса о роли женщин в советах директоров британских и международных компаний. В этом исследовании «Women on Boards» был сделан вывод, что присутствие женщин в составах советов директоров (далее СД) способствует повышению эффективности их работы за счет увеличения многообразия («diversity»)[3, с. 19]. Многообразие состава директоров позволяет получить синергетический эффект от разносторонних мнений и новых идей за счет принятия более сбалансированных решений. По результатам исследования британскому правительству было рекомендовано установить целевые показатели представительства женщин в СД размере 25% для компаний из списка FTSE 100 к 2015 г., и обязать компании раскрывать в ежегодных отчетах показатели доли женщин в СД и топ-менеджменте компаний.

Европа в целом за последние 10 лет осуществила значительный прорыв в вопросах участия женщин в СД компаний. Первой из европейских стран законодательные квоты на участие женщин в СД ввела в 2003 г. Норвегия, Испания – в 2007, Финляндии – в 2008, Франция – в 2011. Еврокомиссия в 2012 году рекомендовала утвердить квоты для женщин в советах директоров публичных компаний, акции которых торгуются на европейских биржах, с выручкой свыше 50 млн евро и количеством сотрудников более 250. Еврокомиссия разработала план, согласно которому до 2020 г. европейские компании должны были увеличить представительство женщин в СД до 40%. Данное предложение не было утверждено в 2013 году Европарламентом, однако яви-

лось серьезным сигналом для европейских компаний повысить присутствие женщин в СД. Необходимость квотирования в данном вопросе является дискуссионным. Без использования системы квотирования на законодательном уровне в США и Канаде женщины активно вовлекаются в руководство компаний и в СД.

В России согласно Национальному докладу по корпоративному управлению в 2013 г. доля женщин в СД составляла 8%. Это сопоставимо со странами СНГ, но меньше чем на Украине (13%) [4, с. 297]. Для сравнения в Великобритании согласно исследованию Orgers Berndson аналогичный показатель почти в 2 раза выше и составляет 15%.

Согласно исследованию PriceWaterhouseCoopers (PwC) совместно с Ассоциацией независимых директоров (АНД) «Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях», проведенному годом ранее, в выборке 50 крупнейших российских публичных компаний, занимающих верхние строчки в рейтинг «Эксперт РА» – «Эксперт 400», женщины в 2012 году в среднем составляли 7% от общего числа членов советов директоров [5, С. 18]. Женщины-директоры были представлены в советах чуть более чем половины этих компаний (в 57%) [4, с. 297]. Причем ни в одной из этих компаний женщина не являлась председателем совета директоров.

Данные по присутствию женщин в СД российских компаний при международном сравнении выглядят более чем скромно. Для сравнения в США по результатам исследования Spencer Stuart Board Index за 2011 г. женщины были представлены в 91% компаний, входящих в индекс S&P 500. А «в советах директоров 58% компаний присутствовали «не менее двух женщин, а в 18% компаний – три и более». [4, с. 297]. Это соответствует лучшей практике корпоративного управления, поскольку эмпирические исследования доказывают, что женщины более активно играют свою роль, если их в СД более двух.

За рубежом разработаны программы подготовки женщин-руководителей в бизнес-школах, в компаниях используются технологии продвижения женщин на руководящие должности. 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» [6];

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

Университеты США входят в партнерства с высшими учебными заведениями Армении, Парагвая, Руанды и Южного Судана для продвижения гендерного равенства и женского лидерства. Эта деятельность организована Агентством США по международному развитию (USAID) совместно с инициативой «Высшее образование для развития» (HED). Разновидностью программ по развитию женского лидерства являются программы по развитию женского лидерства в малом и среднем бизнесе. Такие программы существуют во многих странах СНГ.

Программы по развитию лидерства действуют в крупных международных компаниях. Интересен в этом смысле опыт компании Arcelor Mittal. В компании обратились к 14 ведущим бизнес-школам мира с предложением создать программу развития женского лидерства в формате executive education. Тендер выиграла упомянутая выше бизнес-школа из Испании IE Business School, которая занимает «14-е место в рейтинге FT лучших провайдеров корпоративных программ обучения и 32-е место в рейтинге лучших открытых тренингов для руководителей... и ... уже имеет открытую программу формата executive education по лидерству» [7]. В программе принимают участие женщины-руководители с пяти континентов, входящие в кадровый резерв компании, и уже имеющие свои персональные планы развития (Leadership Development Plan).

Хорошо себя зарекомендовали и менторские программы/ программы наставничества для женщин с целью развития их лидерского потенциала. В компаниях с этой целью создаются формальные и неформальные сообщества женщин. Например, в компании Coca-Cola действует Global Women's Leadership Council, определяющий стратегию компании в этой области.

Согласно исследованию аудиторской компании Грант Торнтон программы наставничества для женщин существуют примерно в 10% предприятий по всему миру. В России нет точной статистики, однако программы продвижения женщин на лидерские позиции существуют и в некоторых российских компаниях.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в России вопросам повышения эффективности руководства компаний и СД публичных компаний за счет гендерного многообразия пока не уделяется достаточно внимания. Об этом сви-

детельствует приведенная выше статистика по доле присутствия женщин на руководящих должностях.

С целью повышения роли женщин в принятии решений целесообразно создание курсов по развитию управленческих компетенций и лидерства среди женщин в российских бизнес-школах и вузах, а также программ обучения и развития для руководителей в компаниях. Это позволит повысить эффективность принятия решений в руководстве компаний за счет гендерного разнообразия.

Список литературы:

[1] Breaking through the Glass Ceiling – Women in Management. Книга опубликована Международным бюро труда в 2004 г. Р. 14. Электронный ресурс URL: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/f267981337> (дата просмотра материала в Интернет: 20.03.2014).

[2] *Пермякова Т.В.* Гендерная статистика как отражение социальных проблем мужчин и женщин в современном российском обществе// Вопросы управления, Выпуск №3 (24) сентябрь 2013. Электронный ресурс URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2012/04/03/>. (дата просмотра материала в Интернет: 31.03.2014).

[3] Острый кадровый вопрос. Женщины в советах директоров горнодобывающих компаний – исследование общественной организации «Женщины в горнодобывающей отрасли» (Великобритания) и PwC. Январь 2013. С. 19.

[4] Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск VI. Москва, 2013.

[5] Исследование «Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях». ОЭСР, 2012. Электронный ресурс URL: <http://www.pwc.ru/ru/boardsurvey/index.jhtml> (дата просмотра материала в Интернет: 10.03.2014).

[6] *Назарова Л.* Зачем бизнес-школы разрабатывают лидерские программы специально для женщин // Forbes, 10.01.2012. <http://www.forbes.ru/forbes-woman/liderstvo/78267-zachem-biznes-shkoly-razrabatyvayut-liderskie-programmy-spetsialno-dlya> (дата обращения: 25.05.2014).

[7] *Мартьянова Т.* Женщин-менеджеров научат лидерству // Ведомости, 19.06.2013.

http://www.vedomosti.ru/career/news/13253641/neverbalnoe_liderstvo#ixzz2vM7y51QA (дата обращения: 25.05.2014).

СИСТЕМА МОТИВАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ

Бахтина О.Ю.

В последние годы внимание специалистов по управлению во всём мире всё больше привлекает проблема создания мотивационной культуры в организациях, которая объединяла бы как высшие управленческие звенья, так и исполнительный персонал в единый живой организм. Мотивационная культура имеет своей целью создание синергетических эффектов, которая позволила бы сотрудникам и работникам организаций, в том числе и финансового сектора, выйти за пределы собственных эгоистических интересов, носящих по большей части материальный характер. По мнению Т. Лоудера, необходимость создания подобного рода культуры диктуется двумя основными факторами. Под влиянием мирового финансово-экономического кризиса рядовые служащие организаций, особенно финансового сектора, «всё чаще испытывают стрессы, узнавая об аморальных и неэтических решениях и действиях высшего управленческого звена» в условиях, когда «негативное отношение к руководству корпоративных структур достигло невиданного прежде максимума».²

Управленческая культура современной России по-прежнему находится под влиянием традиционалистских представлений о роли высшего управленческого звена. В российской управленческой практике управляющий понимается как начальник, администратор, заведующий, хозяйственник. При этом общим является принцип однонаправленного воздействия «сверху вниз» – от начальника к подчиненному. Начальник – это тот, кто руководит и располагает властью. Для управления персоналом, стоящего ниже его по иерархической лестнице, начальник использует материальные стимулы, главным образом денежные, порицания, и как самое крайнее средство – увольнения. Эта парадигма должна быть изменена, В рамках модернизированной управленческой парадигмы функция управления должна быть сведена к своего рода пробуждению творческих сил и начал у рядового состава организационных структур.

При таком подходе рядовые исполнители начинают смотреть на управляющего как на человека с большим багажом знаний и способностью видеть

² Lowder T. Aligning Spiritual Intelligence, Workplace Spirituality and Organizational Culture: A New Domain For Superior Organizational Performance. February 24, 2011. Slide 5. // www.fede.org/.../IACBE2011/4.pptx.

большую картину, являющегося более дальновидным и проницательным. Иными словами, в сознании рядовых исполнителей возникает своего рода «образец для подражания, до уровня которого они должны «дорости». В рамках такого подхода исполнители начинают рассматривать свою трудовую деятельность через призму «прямой отчётности», а не «подотчётности».

Меняется и понимание управляющим своих производственных функций – он ведет, развивает, мотивирует, вдохновляет и создаёт у исполнителей определённого рода настроение «творческого вдохновения». В этих условиях управляющий должен обладать следующими качествами:

- способностью производителя продукта, в том числе способностью удовлетворять потребности в краткосрочном аспекте;
- способностью контролировать издержки, т.е. умением администрировать операционный процесс;
- способностью предпринимателя (новатора), т.е. умением удовлетворять потребности в будущем аспекте;
- способностью создавать атмосферу и систему ценностей, заставляющих людей действовать сообща, т.е. быть интегратором.³

Управляющий таким образом становится координатором взаимодействия этих четырёх функций, т.е. творческой личностью, обеспечивающей эффективность реализации модели управления, построенной на этих его качествах в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Необходимо иметь в виду, что при таком подходе персонал организаций финансового сектора начинает рассматриваться в качестве «**внутреннего клиента**», и таким образом формирование отношений по оси «управляющий – рядовые исполнители» становится исходным условием для управления клиентской базой финансовой организации. Позиционирование персонала финансовых организаций как внутреннего клиента может также считаться критерием уровня зрелости данной организационной структуры.

В условиях трансформации ролевых взаимоотношений управляющих и рядового персонала меняется и традиционное понимание эффективности функционирования организационных подразделений финансовой организации. **В краткосрочном плане** эффективность понимается с точки зрения оптимизации затрат на ведение операционной деятельности, измеряемой к показателям соотношения прибылей к операционным и капитальным расхо-

³ Adizes I. Mastering Change For Organizational Excellence. Harness the Power of the Adizes Methodology. // <http://www.outdoorinasia.com/MasteringChangeforOrganisationalExcellence.pdf>.

дам. *В долгосрочном плане* эффективность понимается как способность организационной структуры удовлетворять потребности клиентов в будущем. В этом случае общим показателем эффективности является степень готовности к упреждающим действиям, обусловленными оценкой прогностических изменений спроса на рынке финансовых услуг.

Зарубежный опыт управления банковскими отделениями и подразделениями показывает, что руководство финансовых структур нередко ставит во главе отделений управляющих, ориентированных исключительно на получение краткосрочных прибылей от совершения операций. Это – т.н. «операционное мышление», которое отвечает на вопросы «что» и «как», которое сфокусировано на объёмы финансовых потоков. Однако в конечном итоге ответы на вопросы «что» и «как» лежат в плоскости решения проблемы «почему так». Управляющие, озабоченные проблемами поиска ответа на вопрос «почему так», постепенно становятся носителями «трансформационного мышления», фокусирующими своё внимание на решении долгосрочных проблем, стоящих перед вверенными им финансовыми структурами.

Организационная модель формирования «трансформационного мышления» управляющих банковскими структурами

Формирование организационной структуры, понимаемой как живая самообучающаяся система, а не как бюрократическая ячейка в иерархической системе управления и подчинения «верхов» и «низов», требует и иной организационной структуры банковских отделений. Общая модель подобного рода самообучающейся структуры, ориентированной на пробуждение творческого потенциала управляющих и управляемых, представлена на схеме. Эта модель может быть условно названа «Бубликом».⁴

Эта организационная структура функционирует по следующим принципам и правилам.

1. Сбор и анализ информации [о потребностях клиента].

1.1 Сбор и нормализация данных.

1.2. Анализ данных.

⁴ Бублик представляет собой тороидальное «искривление» пространства. Его главное свойство заключено в его самодостаточности. Бублик не имеет ни начала, ни конца. Он бесконечен. Самодостаточность бублика делает его идеальной моделью самообучающихся систем.

Организационная модель управления подразделениями финансовой организации, построенной по принципу «бублика»



2. Создание ценностного предложения [для удовлетворения ранее выявленных потребностей].

- 2.1. Создание/доработка ценностного предложения для каждого клиентского сегмента.
- 2.2. Создание/доработка сервисной модели [как/где/кто занят обслуживаем клиента].
- 2.3. Создание/доработка «продукт-микса».

3. Операционное внедрение [ценностного предложения в работу организации – «запуск»].

- 3.1. Реализация сервисной модели в каналах [канал – точка контакта с клиентом, например офис компании, звонок по телефону, сайт, интернет-магазин и др.].
- 3.2. Операционное управление циклом продаж.

4. Сбор обратной связи.

- 4.1. Оценка результатов и анализ обратной связи от клиентов.

При этом при переходе от последнего этапа к первому (заход на новый виток «бублика») организации необходимо оценить ее ресурсный потенциал с позиции соответствия его вызовам клиентов и времени. «Бублик», как движущаяся вокруг центральной оси система, постоянно генерирует проблему того, «не в нашей ли команде кроется причина наших проблем взаимоотношения с клиентами?» Положительный ответ на этот вопрос «запускает» механизм «трансформационного мышления» и начинается поиск путей и форм усиления команды и усовершенствования процессов, нормативов, процедур, документов и т.п.

В кружках у каждой стадии показаны задействованные функциональные подразделения. Следует подчеркнуть, что данная модель применима к любой организации, не только банковского сектора, т.е. это полноценная модель управления отношениями любой клиентоориентированной организации с любыми клиентами. Важным организационным условием того, чтобы модель была реализована, является наличие ЕДИНОВОГО центра принятия решений на каждом из этапов. Почему данная модель позволяет именно управлять отношениями с клиентами? Потому что эти самые отношения теперь наблюдаемы, т.к. состоят из простых и понятных этапов, и измеримы при помощи стандартных ключевых показателей эффективности (КПЭ), применяемых в организации – следовательно, они управляемы.

Миссией компании, воспринимаемой социумом, является исполнение фундаментальных задач, для которых банковский сектор и был создан – безопасность хранения и деловых операций, перераспределение ликвидности, снижение рисков, финансовое кураторство, создание благосостояния и т.д. Соответственно и измерители восприятия успешности компании со стороны социума будут строиться в этой системе координат. Осознание цели – критично и фундаментально, выбор показателей – инструментален.

При этом возникают две проблемы, характерные для любой организации: 1) сильная зависимость от экспертного мнения руководителей функций и принятие решений, основанных на договоренностях между высшими управляющими; 2) слабое влияние потребностей клиента на принятие решений – здесь критичным является восприятие компанией своего клиента как полноценного партнера. Задача последнего рода решается автоматизацией процесса принятия решения и алгоритмизацией ценности для клиента. При этом процесс взаимодействия с клиентом для создания добавленной стоимости делится на 3 полностью автоматизированных этапа:

- сбор данных – как внутренних, так и внешних;
- анализ данных (распознавание систем, структур, моделей и значений данных);

- принятие решений и формирование воздействий в соответствии с результатами анализа.

Управление этими этапами осуществляется из единого управляющего процесса и аналитического центра принятия решений (ЦПР). Этот центр, помимо всего прочего, трансформирует интуитивный процесс принятия решений о том, что мы конкретно хотим от клиента (формулирование предложения), на аналитический инструмент, в основе которого лежит анализ клиентской информации. Ценность аналитического инструмента заключается в возможности точно предсказывать реакцию клиента и, соответственно, оценивать ожидаемый результат. Оценка ожидаемого результата осуществляется на основе использования следующих инструментов:

- скоринговых карт, составляемых на основе разработки и внедрения аналитических показателей (измерителей);
- статистического моделирования, позволяющего применять аналитический инструментарий для принятия оптимального решения;
- сбора данных, т.е. сбора голосов клиентов в режиме реального времени во всех точках взаимодействия с клиентами.

Ключевое содержание модели – замкнутость цикла управления с обратной связью, подразумевающего «движение» информации «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Вне зависимости от концепции бизнеса, очевидно, что для системного управления результатом, необходимо воздействовать на центр принятия решения, снижая количество посредников между бизнесом и клиентом. Клиент также имеет свою цель для обращения к производителю. У него есть определенные ожидания от этого обращения (свои измерители полученной прибыли): время ожидания в очереди, цена продукта и т.п. На основе опыта своего общения с производителем клиент также производит свой анализ и оптимизирует свою модель сотрудничества: от покупки нового продукта до прекращения отношений.

Общие проблемы производителя в том, что производитель не умеет точно измерять прибыль для клиента, что сильно сокращает возможности управления взаимоотношениями. Взаимоотношения – это баланс получаемых прибылей потребителя и производителя – обоюдоприбыльное взаимодействие. Именно взаимодействие и является процессом создания и ценности, и прибыли, возникающего в результате непрерывного двустороннего стимуляционного воздействия одного партнера на другого, приводящее к ожидаемому эффекту. В том случае, если эти взаимоотношения отрегулированы, система работает устойчиво, а результаты предсказуемы и управляемы. Разбалансировка процесса ведет к прямым потерям для банковской структуры на всех уровнях.

Прибыль потребителя может быть рассчитана так же, как и для любого субъекта экономики, путём соотнесения доходов и расходов:

- цена (денежная стоимость) – проценты, комиссии и т.д.;
- затраты времени (прямые и косвенные, например, время на сбор необходимых документов);
- психологические издержки (приветливое обслуживание, комфортный офис, удобство парковки);
- осязаемые издержки (получение скидок по карте, программы лояльности).

Очевидно, что эти компоненты имеют разный вес в итоговом значении стоимости для разных клиентов – обладают определенной эластичностью. При наличии структурированной высокотехнологичной платформы аналитического модуля у организации появляется уникальная возможность системно управлять поведением субъектов экономики, системно измеряя эффективность воздействия. Уникальный объем информации, управление которым централизовано и лежащий в его основе процесс непрерывного создания уникального клиентского опыта в масштабе всей страны даст кампании преимущество системно управлять клиентским опытом, максимизируя одновременно собственную прибыль. В результате финансовая структура получает важнейшее конкурентное преимущество и трудно копируемый дифференциатор – способность создавать уникальный клиентский опыт в условиях объективных ограничений.

Таким образом, модель, построенная по принципу «бублика», позволяет:

- управлять ценностью, получаемой акционерами – на каждом этапе ее создания;
- управлять ценностью, получаемой клиентом;
- оптимизировать уровень нагрузки, стресса и ответственности персонала;
- руководить и содействовать намеченным изменениям, способствующим непрерывному совершенствованию самих процессов;
- координировать и направлять реализацию стратегии при одновременном совершенствовании опыта сотрудников.

В целом процесс управления эффективностью становится прозрачным, управляемым и измеряемым. Он цикличен и по определению – самообучаем. Его достоинство заключается также в том, что он инертен и не восприимчив к краткосрочным шокам.

МОДЕЛЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА (ПРОФЕССИОГРАММА И ПСИХОГРАММА МЕНЕДЖЕРА)

Бекоева Д.Д.

Под психологической моделью понимается представление, которое отображает и иллюстрирует образец, идеал, стандарт, пример, установленный как достойный имитации или копирования. Модели играют важную роль в процессе социализации личности, так как усвоение новых функций и социальных статусов большей частью происходит через примеры достойные подражания, имитацию и формирование идеальных представлений личности. Именно поэтому построение модели на основе идеальных представлений относительно личности менеджера, управленца, руководителя, с момента возникновения управленческой практики стало важным.

В истории развития управленческих знаний в качестве модели управленца выступал человек обладающий сочетанием таких свойств как здоровье, такт, честность, энергия (Ф. Тейлор) или обладающий физической и умственной выносливостью, нравственными качествами, имеющий значительный круг общих познаний (У. Файоль)⁵.

В науке и практике менеджмента имеется много попыток описания модели менеджера. Наиболее известные описания модели менеджера можно разделить по трем основаниям:

- по предмету профессиональной деятельности
- по требованиям, предъявляемым к менеджеру
- по степени соответствия внутренних психологических качеств – способу мышления, типу личности, предпочитаемому способу взаимодействия с людьми.

По предмету и характеру внешней профессиональной деятельности, менеджер:

- *организует* деятельность людей в организации для достижения целей организации,
- *планирует* деятельность организации;
- *устанавливает* и развивает взаимодействия между персоналом, другими учреждениями;
- *разрабатывает* бизнес план и осуществляет контроль за его реализацией;

⁵ Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 1992. 152 с.

- *участвует* в процессе приема, подбора и помощи в профессионально-квалификационном росте работников,
- *проводит* переговоры и презентации,
- *осуществляет* руководство организацией и оценкой подчиненных.
- *мобилизует* и стимулирует исполнителей.

По требованиям, обеспечивающим успешность выполнения профессиональной деятельности степени соответствия личностным качествам, менеджер должен:

- *иметь* способности руководить, иметь развитые организаторские способности, быть целеустремленным и решительным, ставить перспективные цели;
- *развивать* коммуникативные способности, умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения, иметь развитые каналы вербального и невербального общения;
- *быть способным* управлять собой, проявлять качества лидера, способность к саморегулированию и рефлексии;
- *проявлять* профессиональную компетентность, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- *решать* проблемные ситуации, ситуационные задачи;
- *иметь* высокий уровень понятийного мышления, аналитические способности, умение получать и обрабатывать нужную информацию, креативность и чувство юмора;
- *тактичность* (способность проявлять чувство меры, наличие развитой интуиции),
- *внешнюю привлекательность* (опрятность, элегантность, хорошие манеры, воспитанность четкая речь);
- *стремление* к личностному росту.

К качествам, препятствующим эффективности профессиональной деятельности, можно отнести следующие:

- отсутствие организаторских и коммуникативных способностей,
- боязнь неудачи, неуверенность в себе, нерешительность,
- неорганизованность, беспринципность, недисциплинированность, безынициативность,
- отсутствие чувства долга, неуравновешенность, бестактность;
- косность, ригидность (неумение изменяться и учитывать изменения в окружающем).
- склонность перекладывать ответственность на других,
- неумение управлять собой.

От этого профессионального идеала, заданного профессиограммой менеджера, существенно отличается образ современного российского управленца, для которого по результатам интерактивных опросов граждан России (1997, 2001) типичными оказались такие характеристики, как: низкий уровень образования, неинициативность, низкая мотивация.

Учитывая, что доминантность тех или иных свойств личности в идеальных представлениях людей изменяется в каждом следующем поколении, можно предположить широкие возможности влияния на мотивационную направленность личности. Приближение к идеальным качествам возможно через расширение практической направленности образовательных программ, учитывая при этом, что сама практика находится в процессе постоянных изменений и усложнений.

В научной литературе эта проблема впервые была поставлена Г.П. Щедровицким, который отмечал, что «настало время учить не навыкам и знаниям, а путям его приобретения и наилучшего использования при изменяющихся условиях». Перспективным путем такого обучения он считал перенесение акцента с предметного освоения на методологическое освоение, на *процесс получения знания*.

С психологической точки зрения возможность методологического освоения предмета должна базироваться на развитии функциональных компонентов деятельности личности. Функциональными компонентами профессиональной деятельности менеджера являются гностические, проективные, конструктивные, организационные, коммуникативные умения. Иначе говоря, умения, позволяющие ответить на вопрос: Как продуктивно работать? Как осуществлять профессиональную деятельность эффективно?

Каждый из этих функциональных компонентов отражает определенные психологические результаты – это такие новообразования личности, как компетентность, умения и профессиональное мастерство, адаптивное поведение и способность к системно-конструирующей деятельности. Они проявляются в умении создавать управленческую и деловую информацию, легко осваивать новые методы работы и виды деятельности. При этом уровень освоения профессиональной деятельности менеджера может соответствовать различному уровню профессионализма и соответствующей психологической модели менеджера:

- управленец умеет требовать от других то, что знает сам – *репродуктивная модель*;

- управленец умеет приспособить свои требования к особенностям подчиненных – *адаптивная модель*;

- управленец владеет стратегией формирования управляемых системных знаний и отношений – *конструктивная модель*;

- владеет стратегиями побуждения, управления, самообразования и самоорганизации, самоконтроля, самореализации в новых неконтролируемых условиях – *системно-конструктивная модель*;

- владеет искусством руководства, активно реализует авторские модели, алгоритмы и технологии, обеспечивая в стандартных условиях реализацию управленческих мер – *инновационно-творческая модель*.

Менеджер высшего профессионального уровня (системно-конструирующая и инновационно-творческая модели), отличается высокой степенью свободы, ненормативности, спонтанности, умением видеть необычные стороны объекта, умением ставить цели и формировать новые ценности. Только такой менеджер в состоянии справиться с задачами управления, суть которых с одной стороны в упорядочивании того, что есть, с другой стороны в упорядочивании изменений, осуществляющихся для сохранения целостности и равновесия общества с окружающей средой.

Иначе говоря, подготовка современных управленческих кадров связана с естественным процессом интеграции знания, с другой стороны с необходимостью реального объединения теории и практики. Роль эффективного и успешного менеджера в организации и в обществе сегодня это скорее роль методолога, знающего свою предметную область и владеющего процессуально-информационно-аналитическими умениями. Структурными компонентами модели менеджера, на развитие которых направлены активные методы обучения – тренинг, ситуационные задачи и тесты являются:

- ❖ цели, сформулированные или осознанно принятые участником тренинга

- ❖ информация соответствующая современным знаниям и требованиям управленческой деятельности

- ❖ коммуникативные средства в аспекте личностно-профессиональной готовности к кооперативному и индивидуально определенному труду

- ❖ творческая индивидуальность, направленная на профессиональное самосовершенствование и рефлекссию.

Эти структурные компоненты модели идеального специалиста указывают направления для формирования общих и профессиональных свойств личности управленца, особенностей его деятельности и позволяют осуществлять диагностику достоинств и недостатков через выделение специальных знаний, умений и необходимых навыков.

Подготовка к выполнению такой роли должна подразумевать учебное воздействие на определенные психологические свойства и процессы личности, главным образом те, которые выделены как основные функциональные компоненты управленческой деятельности менеджера. К ним относятся:

❖ *гностическая компонента* (синтез ума, сердца и воли), которая позволяет в ситуации неопределенности, экстремальности, неадекватного начальства и других препятствий преодолевать эти внешние и внутренние преграды. Эта функциональная компонента обеспечивает менеджеру овладение знаниями, необходимыми ему для управления объектом и выполнения таких управленческих функций, как уяснение цели, принятие решения, анализ результатов деятельности, развитие аналитического мышления, продуктивной умственной деятельности.

Гностическая компонента составляет 80% в управленческой деятельности и может быть реализована в рамках универсума фундаментального междисциплинарного образования и использования активных форм обучения.

Гностический или исследовательский блок, обеспечивает аналитико-синтетическую работу при оценке управленческой ситуации, формировании задач, поиске недостающей информации и самого процесса решения задач

❖ *проективная компонента* – умение планировать и прогнозировать, которое может быть реализовано в процессе обучения анализу и описанию последствий уже принятых и реализованных решений (ретроспективно и перспективно). Умений идентифицировать сложные проблемы или отдельные задачи, и осуществлять процедуры рефлексии, умению разлагать на отдельные элементы и декомпозировать, видеть структуру изнутри, выявить взаимоисключающие альтернативные комбинации на разных уровнях рассмотрения проблемы. Эта компонента позволяет менеджеру планировать управленческую деятельность, прогнозировать и предвидеть его результаты. В его основе такие качества как способность к абстрагированию, проницательность, интуиция. Проектировочный блок функциональной системы деятельности управленца обеспечивает осуществление предвосхищения, прогнозирования, предвидения возможных последствий и всего того, что можно отнести к стратегическим аспектам и постановке цели.

❖ *конструктивная компонента* – деятельность по моделированию задач совместной деятельности, задающая алгоритм их осуществления. Эта компонента призвана обеспечить менеджеру системность в его управленческой деятельности на основе трансформирования результатов, полученных гностической и прогностической компонентой, создает основу плановости, композиционной целенаправленности всех проводимых мероприятий. Конст-

руктивный блок включает действия, связанные с моделированием частных конкретных ситуаций предстоящей деятельности во временном и пространственном диапазонах.

❖ *организационная компонента*, связанна с реализацией замысла и целей во времени пространстве. Эта компонента позволяет менеджеру определять организацию исполнения управленческого решения подчиненными, в том числе связанные с корректировкой управленческой деятельности. Она позволяет менеджеру осуществлять саморегуляцию в процессе самоуправления. В его основе лежат такие качества менеджера как твердая воля, целеустремленность, настойчивость, творческий подход. Организационный блок содержит действия по организации всех структурных элементов системы, включая и управленческое поведение.

❖ *коммуникативная компонента* – обеспечивает кумулятивный эффект вербально и невербально, обеспечивающий профессиональную и социальную компетентность своевременное и непротиворечивое выполнение обязанностей. Эта компонента позволяет реализовать менеджеру действия, связанные с управленческим взаимодействием, целесообразными взаимоотношениями в группе, создает необходимый информационный поток в процессе управления. Эмпатия, рефлексия, а также общая коммуникативная компетентность менеджера придают высокую продуктивность функционированию профессиональной деятельности и решения управленческих задач. Коммуникативный блок отражает атрибутивное свойство личности и обеспечивает кумулятивный характер всех функциональных элементов.

В этой модели, прошлое связано с настоящим и будущим, что делает задачу преподавателя в контекстной системе обучения социальной по природе, этической по сути, психологической по содержанию, профессиональной по форме и прагматической по функциональному содержанию. Функциональные элементы приобретают кумулятивный характер, так как коммуникативный компонент позволяет сохранить как относительную автономность каждой из функций, так и взаимопроникновение этих функций. Элементы каждого блока могут быть отработаны как отдельно, так и во взаимодействии с другими блоками в соответствующей им подборке упражнений, психотехник и тренингов по развитию этих композиционных блоков.

Последние 4 компоненты профессиональной деятельности усваиваются и совершенствуются в заданиях с высокой практической направленностью с помощью активных средств обучения тренингов, ситуативных задач, кейсов, тестов, в которых сочетается имплицитное и эксплицитное научение и развиваются адаптивные и интегративные свойства личности. Проблема – чему

учить, каким должно быть обучение и как учить менеджера решается в определенной степени в процессе упражнений тренинга и решения ситуативных задач и тестов. Можно использовать следующие упражнения и тесты:

Упражнение: **МОДЕЛЬ ИДЕАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Цель:

сформировать профессиональную модель идеального менеджера

Необходимое время: 40 мин.

Процедура проведения: Участникам игровой ситуации предлагается разделить группу на 4 команды и распределить роли ведущего, технического секретаря, капитана. Каждому участнику прикрепляется визитная карточка. Каждой команде предлагается обсудить качества личности профессионального менеджера и записать сформированные при обсуждении всей командой 15–20 качества, обосновать и доказать значимость каждого управленческого качества. Ведущий каждой группы обобщает сообщения и помогает выделить 5 или 6 б блоков, в которые входят качества идеального менеджера. Выделенные блоки сопоставляются с типами личности, на основании выделения базовых функций сознания:

Перцепция	Чувства
Воля	Мышление

Предлагается участникам проанализировать попарное сочетание управленческих типов личности с выделенными функциями:

Аффект-мышление – координирующий

Перцепция-аффект – мотивирующий

Аффект-воля – организующий

Перцепция-мышление – прогнозирующий

Мышление-воля – планирующий

Перцепция-воля – контролирующий.

Участникам предлагается тест, результаты которого обобщаются каждой командой и по итогам составить личный и групповой профиль менеджера.

Тест: Функциональный профиль личности менеджера

Инструкция: Оцените каждое личностное утверждение баллами от 0 до 3 (0,1,2,3)

1. Мне нравится координировать действия других людей.
2. Я мог бы найти оптимальный вариант в расстановке кадров для получения наилучших результатов в работе.
3. Я могу направить усилия других на выполнение цели.
4. Я могу организовать работу группы во внезапно сложившихся экстремальных ситуациях.
5. Мне легко удается разрешать конфликт в группе.
6. Мне известны наиболее существенные потребности, цели, устремления и желания людей.
7. При взаимодействии с другими я учитываю их личностные качества и могу найти индивидуальный подход к каждому.
8. Я доброжелателен, уважителен и терпим в общении с людьми.
9. Я достаточно хорошо знаю себя, особенности своего поведения и окружающих меня и учитываю их при взаимодействии с другими.
10. Я мог бы стимулировать или помогать другим в выполнении определенной деятельности, учитывая их отношение к труду.
11. Я мог бы оптимально распределить поручения между своими коллегами.
12. Могу определить задачи и полномочия для других исполнителей.
13. Организую дисциплину в своей группе
14. Мог бы потребовать персональной и коллективной ответственности от своих сотрудников.
15. Для выполнения определенных задач организации я мог бы создать новые подразделения в своей структуре управления, если бы я был руководителем.
16. Мне всегда удается предвидеть конечный результат деятельности группы.
17. Я легко мог бы спроектировать способы достижения целей.
18. Могу заранее продумать оптимальную стратегию управленческих действий.
19. В руководящей работе я могу четко определять основные социальные проблемы будущего
20. Мне легко было бы распознать возможные негативные явления в группе
21. Я всегда вижу перспективы своей деятельности

22. Я могу определить исходные предпосылки для принятия решений.
23. Осуществляю поиск и определяю альтернативы для принятия решений.
24. Среди всех предлагаемых решений я выбираю оптимальное в соответствии с возможностями исполнителей.
25. Я могу составить развернутый план своей деятельности.
26. При контроле не стремлюсь уличить исполнителей в неверных действиях и поступках, а оказываю им своевременную помощь.
27. У меня доброжелательный и доверительный характер контроля и я определяю фактически достигнутые результаты.
28. Я предпринимаю необходимые корректирующие действия только по результатам контроля.
29. В процедуре контроля мне удастся выявить, в какой степени результаты проверки отличаются от установленных стандартов.
30. Периодически четко подвожу итоги работы с целью предотвращения будущих ошибок.

Ключи к методике

Номера утверждений					Итог	Функциональные типы личности управленца
1	2	3	4	5		Координирующий
6	7	8	9	10		Мотивирующий
11	12	13	14	15		Организационный
16	17	18	19	20		Прогнозирующий
21	22	23	24	25		Планирующий
26	27	28	29	30		Контролирующий

Суммируйте результаты в соответствии с ключом и выявите уровень выраженности функциональных типов в профиле менеджера: низкий (от 0 до 5 баллов), средний (от 6 до 9 баллов), высокий (от 10 до 15 баллов). Для построения функционального профиля личности менеджера необходимо разметить отрезки оси с середины (О) на десять равных частей. На них откладываются баллы, которые отмечаются точками на оси каждого функционального показателя в круге. Они являются показателями уровня шести выделенных типов, которые при соединении точек составляют функциональный профиль личности.

Чем ближе точка находится к центру, тем меньше выражена данная склонность; чем объёмнее психологический профиль, тем выше уровень свойств по конкретным показателям личности менеджера.

Тест: «Самооценка менеджера»

Инструкция: Оцените утверждения, отражающие силу вашего желания заниматься каждым из перечисленных видов деятельности по 5 бальной шкале. Суммируйте результаты в соответствии с ключом по основным видам деятельности менеджера.

1. Руководить людьми и организациями
2. Решать управленческие задачи
3. Работать с документацией
4. Формулировать задания для исполнителей
5. Работать с кадрами организациями
6. Обучать людей
7. Осуществлять хозяйственную деятельность, снабжать организацию средствами труда
8. Активно участвовать на совещаниях
9. Внедрять научно-технические достижения
10. Обеспечивать высококачественную деятельность организации
11. Организовывать связи с другими организациями
12. Обосновывать необходимость решения управленческих проблем
13. Планировать деятельность организации
14. Ставить конкретные задачи подчиненным
15. Подбирать персонал для организации
16. Ставить приоритетные цели организации
17. Организовать службу технического снабжения
18. Организовывать заседания
19. Принимать представителей других организаций
20. Выявлять факторы, способствующие выпуску продукции высокого качества
21. Выезжать в дочерние организации
22. Проводить заседания и совещания
23. Создавать систему контроля качества работы
24. Участвовать в решении социально- бытовых проблем
25. Готовить указы и приказы
26. Устанавливать контакты с другими организациями

27. Искать эффективные методы решения управленческих задач.
28. Решать инновационные задачи
29. Инструктировать исполнителей
30. Организовать повышение квалификации работников
31. Обновлять условия труда
32. Отдавать команды и распоряжения
33. Вступать в деловые контакты
34. Использовать новые технологии
35. Разъяснять смысл и значение директивных документов
36. Осуществлять решение социальных задач
37. Участвовать в обсуждении управленческих задач
38. Представлять свою организацию и иметь навыки презентации
39. Развивать стремление к повышению качества
40. Убеждать в полезности инноваций
41. Давать советы
42. Разрабатывать инструкции и должностные требования
43. Контролировать и наказывать за не выполнение
44. Разрешать конфликты
45. Писать отчеты
46. Стимулировать работников
47. Выступать с докладами
48. Принимать решения
49. Осуществлять служебную переписку
50. Работать в президиумах

Ключ к обобщению результатов

Суммировать результаты по следующим позициям:

Интеллектуальный менеджер – 2,12,27,34,48.

Штабной работник – 3,13,32,43,50.

Организатор – 4,18,22,30,42.

Кадровик – 5,15,25,38,49.

Наставник – 6,29,36,45, 48.

Снабженец – 7,17,21,35,44.

Общественник- 8,14,24,37,47.

Инноватор -9,16,28,31,41.

Контролер -10,20,23,40,46.

Дипломат -11, 19, 26, 33,39, 52.

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г.

Современный эффективный менеджер это, прежде всего, стратег, способный к интуиции и рефлексии, к построению стратега, умеющий видеть ситуацию в целом. Основной тезис нашей статьи в том, что современный эффективный менеджер это личность, ориентированная на стратегическое видение ситуации, на способность ставить стратегические цели, имеющий стратегические намерения и знающий технологии изменений для достижения более высокого уровня организационного развития. Эффективный менеджер должен обладать самостоятельностью, самоуправляемостью и ответственностью за принятие решений, их исполнение и связанные с ними риски, быть ответственным за собственное будущее и будущее организации.

В науке управления проблема идеального управленца всегда являлась актуальной и ключевой. Так, и у А. Файоля и у Ф. Тейлора в работах приводятся качества, которыми должен обладать, на их взгляд, совершенный администратор (управленец). Ф. Тейлор выделяет следующую совокупность качеств: ум, образование (специальное или техническое), опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье.⁶ А. Файоль расставлял качества идеального управленца в следующем порядке: здоровье и физическая выносливость, ум и умственная работоспособность, нравственные качества (сознательная, твердая упорная воля, активность, энергия и, в известных случаях, отвага, мужество, ответственность, чувство долга, забота об общем интересе), административная установка, общее знакомство со всем, что имеет отношение к возглавляемому производству, возможно более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии.⁷

В дальнейшем этой теме уделялось все больше внимания в научной литературе по менеджменту, где акцент изучения смещался на функции, а, следовательно, определение содержания профессионального «поля» менеджера. Психологическое направление сосредоточило внимание на изучении проблемы лидерства, выявлении стилей управления, форм влияния и т.д. В настоящее время, чтобы стать менеджером, нужно овладеть специальными знаниями и умениями, накопленными современным менеджментом.

⁶ Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. – С. 34–45.

⁷ Файоль А. Общее и промышленное управление. – М., 1923. – С. 17–33.

Согласно точке зрения автора пособия для руководителей «Практический менеджмент» И.Д. Ладанова, современный менеджер выступает в системе общественного производства в нескольких ролях: «управляющий», «дипломат», «лидер», «воспитатель», «инноватор», «человеческое существо»⁸.

Менеджер обеспечивает протекание процессов деятельности в организации за счет анализа ситуации, определения целей, которые должны быть достигнуты, а также за счет разработки и реализации соответствующих программ функционирования и развития. Менеджер должен быть ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; поиск творческих решений; действовать в качестве катализатора группового взаимодействия; соотносить свои цели со стратегическими целями организации. Свои действия и деятельность организации должен соотносить со стратегией развития организации. Менеджер отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации менеджер реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей⁹.

В современных условиях речь идёт о новой категории – управленческих кадрах, о специалистах, обладающих способностью представлять пути развития компании в будущем. Без умения видеть перспективу, постоянно корректировать стратегию и искать альтернативу, сегодняшний управленец неэффективен.

Отличительные черты этого слоя специалистов – универсализм (отсутствие привязки к конкретным отраслям); командная работа (команды управленцев могут даже перемещаться группами с одного предприятия на другое – именно благодаря своей универсальности); осознание своей идентичности и стремление проявить себя как социально значимую силу.

В основу построения концепции подготовки современных менеджеров к практической деятельности положены: «Системный, рефлексивно-деятельностный и индивидуально-творческий подходы, которые обеспечивают построение и функционирование целостного процесса формирования личности управленца»¹⁰.

⁸ Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть I. Менеджер и менеджмент. – М.: КПФ «Ника», 1992.-С. 76.

⁹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996. – С. 99.

¹⁰ Железняк Ю.Д. Инновационные перспективы подготовки педагогов в системе высшего профессионального образования. – М.: КПФ «Ника», 2006. – С. 9–13.

С позиции системного подхода все звенья образования должны максимально стимулировать проявление всех компонентов к реальной практической деятельности.

Реализация рефлексивно-деятельностного подхода допускает развитие способности менеджера входить в активную исследовательскую позицию по отношению к своей деятельности и к себе как субъекту профессиональной деятельности.

Индивидуально-творческий подход выводит на личностный уровень, который обеспечивает выявление и формирование в менеджере творческой индивидуальности, развитие инновационного сознания, неповторимой технологии деятельности.

Сами менеджеры в первую очередь выделяют умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности – основные качества современных эффективных менеджеров, требования к которым с каждым годом становятся обширнее и сложнее.

Разработать модель компетенций современного эффективного менеджера, способного после окончания высшего учебного заведения приступить к выполнению практической деятельности в организации, возможно через анализ требований организаций к будущим специалистам. Именно компании, существующие на рынке, задают требования к молодым специалистам в области управления для формирования тех или иных менеджеров. Однако существует ряд проблем, которые являются реальными препятствиями для менеджеров.

Реальная ситуация на рынке труда в настоящее время такова, что выпускнику в области управления недостаточно учиться на отлично, даже небольшой опыт работы и индивидуальные способности могут оказаться решающими факторами при принятии решения о приеме на работу. Работодатели отмечают как негативную характеристику молодых специалистов отсутствие первоначального трудового опыта, довольно низко оценивают их готовность решать конкретные практические задачи и брать на себя ответственность за принятые решения. Излишняя теоретическая направленность высшего профессионального образования приводит к возникновению несоответствия между достаточной теоретической подготовкой и малым (или полностью отсутствующим) опытом трудовой деятельности выпускника.

При трудоустройстве молодого специалиста обращают внимание на:

- личностные качества (обучаемость, активность, инициативность), профессиональные знания, уровень эрудиции.

- наличие опыта, знание иностранного языка, бренд вуза, оценка профессионализма, состояние здоровья.

- соответствие корпоративной культуре компании-работодателя – этот пункт сегодня все чаще включается в программу собеседования, но редко бывает ключевым при оценке соискателя.

Профессиональные качества молодых специалистов могут по-разному восприниматься работодателями в зависимости от кадровой стратегии и политики, а также от стадии развития организации.

Существуют компании, особенность кадровой политики которых заключается в том, что они принимают на работу в первую очередь выпускников или студентов последних курсов. Идеальный кандидат для таких компаний – это молодой специалист с большим потенциалом, активной жизненной позицией, способный добиваться реальных результатов, готовый постоянно учиться и совершенствоваться.

Примерный профиль компетенций современного менеджера включает:

1. Личностные качества (способность к обучению, общительность, умение работать с людьми, стремление к достижению целей, решительность, креативность, или способность к творчеству, надежность в отношениях с коллегами, дисциплинированность, аналитическое мышление).

2. Профессиональная подготовка по специальности менеджмент.

3. Наличие минимального опыта

4. Обязательное знание английского языка (приветствуется знание 2 иностранных языков).

5. Обязательное знание компьютера и программного обеспечения.

Многие авторы выделяют достоинства молодых менеджеров, к которым относят энергичность, направленность на карьерный рост, на поиск новых идей, и недостатки, к которым относят большие амбиции, желание сразу зарабатывать большие деньги, недостаточность знаний, практических умений и компетенций.

Понятие «компетенция» впервые использовал Р. Бояцис в 1982 году. Он определил компетенцию как сумму способностей, которыми обладает конкретная личность и которая обеспечивает соответствие данного человека требованиям должности и ведет к достижению желаемых результатов. Эта сумма способностей, по его мнению, складывается из мотивов, набора знаний, характерных черт, навыков, аспектов самовосприятия и социальных ролей¹¹.

¹¹ Вудраф Ч. Центры развития и оценки: определение и оценка компетенций. – М.: НИРРО, 2005. – С. 110.

А.В. Хуторской, анализируя ключевые образовательные компетенции, проводит разграничение между понятиями «компетенция» и «компетентность»: «Компетенция – отчужденное, наперед заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его качественной продуктивной деятельности в определенной сфере. Компетентность – владение, обладание учеником соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Компетентность – уже состоявшееся личностное качество (совокупность качеств) ученика и минимальный опыт деятельности в заданной сфере».¹²

В многообразии определений понятия «компетенция» можно выделить два подхода. Один из них тесно связывает компетенцию с определенными стандартами и результатами работы. Так С. Уиддет и С. Холлифорд понимают под компетенцией: «Способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации».¹³ Они также описывают компетенцию как основную характеристику личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе. В рамках этого же подхода рассматривает компетенцию С.В. Шекшня: «Компетенция – это поведение, действия, стратегии, которые поддерживают высокие стандарты работы».¹⁴

Сторонники другого подхода при определении компетенции фокусируют внимание на личных характеристиках сотрудников. И.А. Зимняя определяет компетенцию как некоторые внутренние потенциальные сокрытые психологические новообразования, а именно знания, представления, программы действий, системы ценностей и отношений, которые затем выявляются в компетенциях человека как актуальных, деятельностных проявлениях.¹⁵

Опираясь на исследования И.А. Зимней, в структуре профессиональной компетенции менеджеров можно выделить 3 компонента: мотивационный, когнитивный и деятельностный и выявить пять этапов формирования профессиональной компетенции в процессе преподавания управленческих дисциплин студентам:

- на начальном этапе начинает формироваться мотивационный компонент;

¹² Хуторской А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. – М.: Изд-во МГУ, 2003 – С. 111–112

¹³ Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРО, 2005. – С. 4.

¹⁴ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – С. 112.

¹⁵ Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М., 2004. – С. 24.

- на адаптивном этапе развивается мотивационный компонент управленческой профессиональной компетенции;
- на когнитивном этапе образовательного процесса происходит накопление знаний в области управления, то есть формируется когнитивный компонент управленческой профессиональной компетенции;
- на рефлексивном этапе происходит актуализация потребности самообразовательной рефлексивной деятельности и осуществляется переход на уровень продуктивной рефлексии, продолжается развитие когнитивного компонента управленческой профессиональной компетенции;
- на деятельностном этапе процесса изучения управленческих дисциплин формируется деятельностный компонент управленческой профессиональной компетенции, формируется творческое отношение студентов к процессу изучения управленческих дисциплин.¹⁶

Общим для этих подходов является взгляд на компетенцию как на стандарт поведения, определяющий эффективность работы, объединяющий знания, умения, навыки и личные качества.

В теории можно найти много параметров, которым обязан соответствовать управленец. Но на практике бывает достаточно и нескольких компетенций для того, чтобы он успешно справлялся со своими обязанностями и выполнял их эффективно.

А.А. Малышева и И.В. Невраева объединили компетенции менеджера в некоторые категории:

1. Активная жизненная позиция. Желание работать, творить.
2. Теоретическая подготовка. Серьезность мотивации к профессии.
3. Склонность к саморазвитию. Аналитические способности. Системное мышление. Желание познавать и развиваться.
4. Трудолюбие. Готовность к трудностям (сложные условия труда, цейтнот, стресс, прессинг).
5. Опыт работы во время учебы. Положительная характеристика с места учебы. Ответственность. Строгость (как исполнение приказов и поручений). Пунктуальность.
6. Навыки коммуникации (позвонить, встретиться, договориться, назначить встречу). Деловой этикет. Умение думать о других.

¹⁶ Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 3.

7. Способность получать результат. Желание работать на результат. Креативность. Преданность делу¹⁷.

Можно отметить, что наиболее востребованными становятся менеджеры, являющиеся гибкими специалистами в области управления, которые не только хорошо владеют своей специальностью, но и способны быстро адаптироваться и осваивать новые знания и навыки, обладают аналитическим мышлением и могут критически мыслить. Кроме того, на современном рынке труда важно умение работать в стрессовой ситуации, управлять своим рабочим временем, проводить переговоры, представлять широкой публике свой продукт/услугу и т. д.

Компетентностный подход к подготовке будущих менеджеров широко внедряется в высших учебных заведениях. Компетенции в нынешних условиях рассматриваются в качестве важнейшего результата обучения. Так, утвержденный в 2010 г. приказом Министерства образования и науки РФ федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования (ФГОС) по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр») предполагает формирование у студентов широкого спектра компетенций, подразделяемых на общекультурные и профессиональные. В данном документе указаны 72 компетенции – 22 общекультурные и 50 профессиональных. Профессиональные компетенции сгруппированы в три категории:

- организационно-управленческая деятельность (25 компетенций),
- информационно-аналитическая деятельность (22 компетенции),
- предпринимательская деятельность (3 компетенции).

Таким образом, количество компетенций в первых двух категориях примерно одинаково, т.е. ставится задача сделать будущего менеджера компетентным прежде всего в качестве организатора, управленца и аналитика, способного успешно решать многочисленные практические задачи в рыночных условиях.

В подготовке менеджеров можно использовать интерактивные формы обучения для развития у менеджеров ключевых управленческих компетенций, необходимых для будущей практической деятельности. Примерный список компетенций менеджеров может включать:

- нацеленность на достижение результата (ответственность, административные навыки, решительность, предприимчивость);

¹⁷ Малышева А.А., Невраева И.В. Компетенции молодых выпускников, обеспечивающие конкурентоспособность на рынке труда // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 6. – С. 13.

- способность к системному управлению (стратегическое мышление, управление по целям, навыки эксперта, умение работать с бизнес-средой);
- способность руководить и управлять изменениями;
- умение принимать решения и решать проблемы;
- умение налаживать межличностные отношения;
- способность управлять персоналом (лидерство, уверенность в себе, умение убеждать, ораторские качества, формирование команды, управление конфликтами, умение делегировать полномочия);
- способность управлять финансовыми ресурсами.

В настоящее время для эффективного менеджера решающее значение приобретает не только овладение суммой конкретных знаний, умений и навыков, но как главная цель – умение их самостоятельно добывать, приобретать, систематизировать и использовать для принятия управленческих решений.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
2. Вудраф Ч. Центры развития и оценки: определение и оценка компетенций. – М.: НИРРО, 2005.
3. Железняк Ю.Д. Инновационные перспективы подготовки педагогов в системе высшего профессионального образования. – М.: КПФ “Ника”, 2006.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании.
5. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5.
6. Малышева А.А., Невраева И.В. Компетенции молодых выпускников, обеспечивающие конкурентоспособность на рынке труда // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 6.
7. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРРО, 2005.
8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр»).
9. Хуторской А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. – М.: Изд-во МГУ, 2003.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.

ОПЫТ ПОДГОТОВКИ СОВРЕМЕННЫХ СПОРТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ В СИСТЕМЕ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Богачев В.Ф., Волкова Л.В., Фраймович В.Б.

Спортивный менеджмент представляет собой относительно новую сферу менеджмента, обусловленную современными требованиями к физическому здоровью человека и связанную с серьезными изменениями в инфраструктуре стран и регионов, организующих спортивные мероприятия высокого уровня. В этой связи потребность экономики спорта в профессионально подготовленных менеджерах высшего и среднего звена, обладающих новыми компетенциями в сфере коммуникаций, самоорганизации, делегирования, решения нестандартных задач и владеющих методологией и инструментарием современного менеджмента, обусловлена информацией, поступающей от органов государственной власти, руководителей спортивных организаций, консалтинговых фирм и кадровых агентств.

Эта информация свидетельствует о том, что в течение последних 25 лет спортивная отрасль развивалась в условиях остаточного финансирования, совершенно недостаточного внимания со стороны органов власти, вследствие чего подавляющее большинство видов спорта потеряли ведущие позиции в мире. Одной из причин такого положения является отсутствие научно-обоснованной системы управления спортивной отраслью, ограниченный выбор профессиональных спортивных менеджеров на всех уровнях управления. В результате принимаются сомнительные стратегические решения преимущественно в «ручном режиме», которые не только не способствуют развитию спортивного движения в стране, но и приводят к необоснованным финансовым потерям, учитывая уровень коррупции в нашей стране.

К характерным примерам таких решений следует отнести, например, проведение зимних Олимпийских игр в субтропическом Сочи (хотя можно было с гораздо меньшими финансовыми вложениями провести их в более приспособленных городах); первенства мира по футболу в 2018 г. (хотя в настоящее время инфраструктура для такого рода мероприятий практически отсутствует и ее создание будет связано с еще большими финансовыми потерями, чем Олимпиада в Сочи) и т.п. Эти средства можно было бы использовать значительно эффективнее, если направить их на развитие детского спорта, создание материально-технической и методической базы спорта,

оплату работы тренеров, развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации спортивных менеджеров и тренеров.

На далеких от спорта и сомнительных с точки зрения экономики принципах строится и система управления клубами, которая базируется не на основе самокупаемости, как во всем мире, а на бюджетном финансировании, или находится на содержании у крупных государственных корпораций, что впрочем, одно и то же. Будучи не в состоянии выстроить профессиональную систему управления, руководители клубов повсеместно используют практику приглашения на должности генеральных менеджеров, тренеров сборной России и спортивных клубов зарубежных специалистов. Проблема отсутствия квалифицированного отечественного менеджмента привела к порочной практике приглашения (покупки) ведущих мировых звезд, получения ими в дальнейшем российского гражданства с целью выступления за сборную России. Наглядным примером такой практики служит широко разрекламированная победа сборной страны на Олимпийских играх в Сочи, которая во многом была достигнута за счет пяти золотых медалей, завоеванных «новыми русскими». В результате такой недальновидной политики спортивного руководства мы потеряли ведущие позиции во многих, ранее выигранных видах спорта.

В качестве примера можно привести состояние такого престижного вида спорта в Ленинграде – Санкт-Петербурге, как академическая гребля. В середине 50-х годов XX века в городе на Неве насчитывалось 16 гребных клубов, в которых занималось более 2000 спортсменов.

На XVII Олимпийских играх в Риме в 1960 г. произошло событие, которое в свое время не нашло широкого освещения в прессе, но носило беспрецедентный характер: в официальном зачете командный приз выиграла сборная, скомплектованная практически из гребцов одного клуба (из 28 человек сборной страны 24 представляли один гребной клуб – «Знамя», Ленинград). В условиях, когда представителей Ленинграда из-за десятилетиями продолжающегося противостояния с Москвой руководство Федерации не очень охотно включало в состав сборной страны, нужно было быть просто на голову выше столичных соперников, чтобы отобраться на Олимпийские Игры в Риме. Команда была очень сбалансированной, дружной и, что очень важно, представляла ленинградскую школу гребли, отличающуюся отточенной техникой и высокой функциональной готовностью. Гребцы, за исключением четверки с рулевым, не отличались особыми физическими данными и побеждали за счет своеобразной техники и высоких физических кондиций. Результаты соревнований вывели советскую команду на первое место – две золотые медали, две серебряные и одна бронзовая.

В результате команда опередила такие авторитетные в академической гребле страны, как Великобритания, США, Канада, Италия, Германия. Это была историческая победа, сделавшая гребной клуб «Знамя» легендой в мировой академической гребле. Ни до, ни после ни один клуб не смог, и вряд ли сможет повторить это уникальное достижение.

По состоянию на середину 2014 года в Санкт-Петербурге функционируют 4 гребных клуба, которые в разной степени участвуют в подготовке спортсменов высшей квалификации. За последние 15 лет лишь избранные экипажи попадали в финалы первенств мира и Олимпийских игр, а с 1990 г. не было воспитано ни одного призера (!) этих соревнований.

Этот наглядный пример в разной степени характерен и для многих других видов спорта. Основными причинами такого положения являются отсутствие внимания со стороны компетентных органов государственной власти, стратегии развития всей сферы спортивного движения в стране, стройной системы подготовки спортивных менеджеров и тренерских кадров, слабой материальной базы. Среди этих проблем важное место занимает подготовка квалифицированных кадров спортивных менеджеров.

Особенно остро проблема дефицита профессиональных спортивных менеджеров проявила себя в начале 1990-х годов, когда социально-экономическая политика России подверглась коренной трансформации. С переходом к рыночным отношениям физкультурно-спортивное движение изменилось радикальным образом, приобретая все более коммерческий характер. Официально утвердился и стал активно развиваться профессиональный спорт, который основывался на западных моделях, для отечественных спортсменов и тренеров открылись международные рынки труда, на которые вербовались ведущие российские тренеры и спортсмены, для которых появились широкие возможности выступления за иностранные спортивные клубы, где были несравненно лучшие условия тренировок и оплаты труда. Изменились коренным образом принципы функционирования спортивных комплексов, стадионов, бассейнов и прочих спортивных сооружений. Бюджетное финансирование резко сократилось и руководству объектов физкультурно-спортивного назначения приходилось искать новые формы работы по привлечению дополнительных денежных средств, включая, главным образом, сдачу в аренду спортивных помещений, средства от которых направлялись на увеличение зарплаты персоналу, текущий и капитальный ремонт, закупку современного оборудования.

Вместе с тем, к новым условиям работы, построенным на рыночных принципах, оказались готовы далеко не все руководители физической культу-

ры и спорта как на отраслевом уровне, так и на уровне спортивных клубов, которым катастрофически не хватало современных знаний по менеджменту, маркетингу, юриспруденции и бизнесу. Потребность в новых кадрах, в совершенствовании навыков и знаний привела к изменениям в системе подготовки и переподготовки специалистов в отрасли физкультуры и спорта, инициировала разработку новых программ и стандартов в системе физкультурно-спортивного образования.

Накопленный западными партнерами опыт повышения квалификации менеджеров [3, 4] позволил сформулировать факторы успеха профессиональной переподготовки, такие как:

- баланс общих и специальных знаний;
- дифференциация и рациональная организация специализированных знаний;
- высокая мотивация слушателей («что я умею, что хочу делать»);
- использование метакогнитивных стратегий (думать о том, как я думаю).

Данный опыт дает ценную информацию для решения задачи успешной интеграции практико-ориентированных программ обучения российских спортивных менеджеров.

В управленческой практике зарубежных фирм компетенции работников рассматриваются как многоцелевой инструмент работы с персоналом, ориентированный в конечном итоге на достижение установленной бизнес-стратегии. Для российской стороны большое значение имеет не только накопленный зарубежный опыт использования компетентностного подхода в процессе реализации образовательных программ, но и в практической деятельности по развитию систем управления персоналом компаний.

В соответствии с используемой западной методикой тестирование по профессионально направленной диагностике личности проводится с использованием таких инструментов как «центр оценки», структурированные интервью, наблюдения во время работы, опросные листы. Например, опросный лист для диагностики предпринимательских компетенций включает следующие критерии: стремление к успеху, внутренний контроль, эмоциональная стабильность, склонность к решению проблем, терпимость к неопределенности, склонность к риску, способность добиваться своего.

При использовании компетентностного подхода решение таких важных задач системы управления человеческими ресурсами, как выбор кандидата на занятие вакантной должности или разработка индивидуальной программы обучения менеджера осуществляется на основе построения и последующего

сравнения проектного профиля компетенций и фактического профиля специалиста. Такой подход дает информационную основу для ответа на вопросы, какие компетенции конкретного руководителя должны быть развиты или кто из кандидатов в наибольшей степени соответствует требованиям вакансии.

В начале 1990-х годов российские физкультурные вузы впервые начали осуществлять подготовку спортивных менеджеров, которые должны были укомплектовать кадровый состав отрасли, сделать более эффективным государственное управление физкультурой и спортом, управление спортивными сооружениями, федерациями и спортивным бизнесом. Задача восполнения дефицита квалифицированных менеджеров изначально стала решаться по следующим направлениям:

- совершенствование программ обучения за счет дисциплин управленческого, экономического и правового характера. В существующие учебные планы стали вводиться новые дисциплины – основы предпринимательской деятельности, маркетинг, менеджмент, управление персоналом, правовые основы физкультуры и спорта, которые разрабатывались и читались в рамках национально-регионального компонента и спецкурсов;

- открытие новой специализации и специальности «Спортивный менеджмент», которая содержала расширенный набор управленческих и экономических дисциплин, была направлена на подготовку тренеров, знакомых с основами менеджмента. Во второй половине 90-х годов отдельные вузы ввели в учебный процесс специальность «Менеджмент», которая позволяла давать студентам необходимый объем знаний по всему спектру управленческих и экономических дисциплин. Выпускники физкультурных вузов с дипломами менеджеров впервые появились на российском рынке труда в начале 2000-х гг.;

- совершенствование программ переподготовки и повышения квалификации специалистов в сфере физической культуры и спорта; набор в аспирантуру тех выпускников и практических работников, которые проявили склонность к научным исследованиям в области менеджмента и экономики.

В настоящее время в ряде российских вузов обучение студентов по специальности "Спортивный менеджмент" осуществляется по образовательной программе второго поколения высшего профессионального образования по направлению 521900 – "Физическая культура". Квалификация выпускника – бакалавр физической культуры. Студенты, ориентирующиеся на практическую работу, могут продолжить обучение в течение 1 года по специальности 022300 с получением диплома "Специалист по физической культуре и спорту". Студенты специализации, проявившие склонность к исследовательской и педагогической деятельности, могут продолжить обучение в магистратуре по

магистерской программе "Менеджмент и экономика в сфере физической культуры и спорта" специальности 521900 – "Физическая культура".

Учебная программа по специальности "Спортивный менеджмент" построена по принципу модульности обучения, который предполагает построение изучаемого материала так, чтобы его разделы представляли собой цельные, относительно самостоятельные, логически завершенные элементы. Из блоков-модулей как из элементов конструируется содержание курса специализации.

С 2009 подготовку спортивных менеджеров по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (физическая культура и спорт)» осуществляется в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете. Кроме того, с 2010 года ведется подготовка по направлению 080200 "Менеджмент" (Отраслевая специализация: физическая культура и спорт, бакалавриат).

Необходимые для успешной работы современного спортивного менеджера знания и умения студенты приобретают в ходе изучения таких дисциплин, как Международные спортивные организации, История физической культуры и спорта, Экономика отрасли (физической культуры и спорта), Управление проектами на предприятиях физической культуры и спорта, Нормативно-правовое обеспечение физической культуры и спорта, Менеджмент физической культуры и спорта, Маркетинг физической культуры и спорта, Организация спортивных мероприятий, Управление спортивными сооружениями, Бизнес-планирование коммерческой деятельности предприятий физической культуры и спорта, Стратегическое управление оздоровительно-спортивной деятельностью и др.

В процессе подготовки преподаватели Санкт-Петербургского государственного экономического университета используют современные и эффективные средства и методы обучения.

Особую роль в обучении играет группа практических методов обучения, использование которых направлено на реализацию принципов ситуационного подхода к вопросам организации и управления [2]. К данной группе относятся методы проблемного изложения (преподаватель ставит проблему, показывает путь ее решения, студент анализирует алгоритм и логику ее решения), исследовательский метод (под руководством преподавателя студенты поэтапно решают поставленную проблему, организуют эксперимент и используют другие средства учебного поиска).

Такие методы обучения вызывают у обучающихся интерес к познавательной деятельности, ее активизацию, умение самостоятельно учиться,

сотрудничать в ходе учебы и, главное, позволяют формировать этические основы профессиональной деятельности будущих спортивных менеджеров [1]. В целях воссоздания ситуаций реальной профессиональной деятельности будущих спортивных менеджеров используются деловые игры, кейс-технологии и тренинги.

Ролевые игры применяются как форма обучения и контроля с целью активизации речемыслительной деятельности обучаемых, расширения кругозора и обогащения лексического запаса, воспитания культуры общения, тренировки аналитических способностей. Используются такие формы проведения ролевых игр как презентация; интервью; конференция; совещание и др.

Главной целью деловой игры является формирование комплекса знаний и умений для выработки стратегии и тактики профессионального общения. Ролевые действия, которые выполняют учащиеся, включают вербальные и невербальные действия, использование бутафории, которая помогает воссоздать ситуации реальной действительности. В зависимости от ситуации и, учитывая количество студентов, вся группа участвует в одной игре или делится на подгруппы из нескольких человек.

Использование кейс-технологий направлено на изучение конкретного случая, проблемы, ситуации. Суть кейс-технологии заключается в том, что студентам предлагается осмыслить деловую ситуацию, взятую из реальной практики спортивного менеджмента, которая не только отражает какую-либо практическую проблему, как правило, не имеющую однозначного решения, но и которая актуализирует определенный комплекс профессиональных знаний и умений. Цель «кейса» – развитие умений работы в коллективе посредством совместного обсуждения деловой ситуации («кейса») и принятия решения. Актуальная тематика деловой ситуации позволит каждому участнику высказать свое мнение и сориентирует на коллективную работу, так как активное обсуждение проблемы приводит к оптимальным решениям и развивает у обучающихся интерес к работе в группе.

В качестве примера практических методов обучения, используемого в ходе подготовки спортивных менеджеров в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете, можно привести следующую методику проведения планируемого тренинга, направленного на формирование навыков инновационного управления.

На первом этапе для 60 (30 + 30) человек будет организовано специальное мероприятие – тренинг-квест, направленное на формирование базовых навыков управления в сфере инноваций (группа 1) и освоение методов поиска инновационных идей, оценки их коммерческой привлекательности, поиска

инвестора и представление проекта под инвестиции (группа 2). Тренинг направлен на отработку навыков и ознакомление (первичное освоение) с технологиями, специфичными для инновационного процесса.

Данный этап предполагает десятидневную тренинговую программу, построенную по принципу каскадного «Квеста», где с каждым днем задания усложняются, а роль тренеров уменьшается и иницируется активность участников.

Для проведения тренинга должна быть разработана серия все более усложняющихся ситуаций, имитирующих инновационный процесс. Основой для таких ситуаций должны стать реальные кейсы технологических и социальных инноваций. Участники должны последовательно проходить подобные ситуации. После каждой попытки должен проводиться тщательный анализ и разбор произведенных действий с комментариями и замечаниями привлеченных экспертов, имеющих практический опыт организации инноваций.

Тренинг включает психо- и социотехнические тренинги, позволяющие осуществить корректировку социального и индивидуального поведения участников в сложных, неоднозначных и проблемных ситуациях инновационной деятельности.

Также на тренинге должна отрабатываться практика составления дорожных карт и организации форсайт-проектов (обе технологии являются современными инструментами работы инновационных менеджеров в мире).

Таким образом, данная технология предполагает не только усвоение знаний и навыков со стороны участников процесса, но и демонстрацию применения полученной информации на практике.

Тематический план занятий:

День 1. Стимулирование креативности.

День 2. Подбор команды. Генерация идей.

День 3. Проверка идей на конкурентоспособность (анализ рынка и конкурентной среды).

День 4. Выбор ключевой инновационной идеи для ее реализации и обоснование.

День 5. Выбор и описание целевого рынка (потенциальный спрос, емкость рынка, обоснование).

День 6. Создание концепции позиционирования и стратегии продвижения инновационного продукта.

День 7. Анализ внутренних и внешних ресурсов для понимания возможности реализации выбранной идеи.

День 8. Анализ необходимых инвестиционных ресурсов для реализации и создание инвестиционного плана.

День 9. Поиск каналов финансирования для реализации идеи и коммерциализации инновационного продукта.

День 10. Создание презентации, макета, фильма, которые продемонстрирует неоспоримые аргументы в пользу реализации и коммерциализации идеи, заинтересует и мотивирует окружающих для участия в проекте.

Оценка участников в ходе всего этапа проводится независимыми наблюдателями по специально разработанной шкале баллов (в зависимости от того, какие качества требуются при каждом конкретном задании от участника)

Итоги данного этапа подводятся экспертной группой, состоящей из тренеров и наблюдателей, на специальном заседании, которое проходит в формате мозгового штурма (с модератором и скрайбером).

Результатом данного мероприятия является список из 40 (20 + 20) человек, наиболее успешно проявивших себя. Далее печатаются наградные документы для номинантов (30 + 30 человек) и лауреатов (20 + 20 человек).

По итогам проводится специальное торжественное мероприятие с вручением наградных документов победителям. Заканчивается вечер выступлениями участников, где они демонстрируют воплощение своих идей в виде презентаций, моделей и т.п.. Творческая программа готовится группами самостоятельно в первой половине дня во время заседания комиссии по типу шоу, которое проводится в формате презентации нового фильма в стиле фэнтези по теме: «Инновации – волшебство или реальность» (Как мы продали первый образец продукта).

На сегодняшний день спортивный менеджмент представляет собой новый самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей спортивной организации, которая функционирует и развивается с учетом рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Существующая в России потребность в профессионально подготовленных спортивных менеджерах может быть удовлетворена, главным образом, за счет подготовки профессиональных спортивных менеджеров ведущими экономическими высшими учебными заведениями.

Литература

1. Алтухов С.В. Этика в спорте. Победа любой ценой? История управленческой мысли и бизнеса – «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей». XIII Международная конференция;

Москва, МГУ имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 27–29 июня 2012 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева – М.: АПКИППРО, 2012. 218 с.

2. Маршев В. И. История управленческой мысли: Учебник.- М.: Инфра-М, 2005. – 731 с.

3. Hoye R., Smith A., Nicholson M., Stewartthird B. Third edition, Sport Management: Principles and Applications. Routledge – 2012.

4. Masteralexis L., Barr C., Hum M. Principles and Practice of Sport Management. Jones & Bartkett Learning – 2012.

ПОРТРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

Верховцева О.Н.

Аннотация. В статье рассматриваются необходимые личностные качества эффективного управленца. Сделан вывод о важности определенных качеств для управленца. Приведен обзор некоторых исследований на данную тему.

Ключевые слова: психология, личностные качества, управленец, эффективность управления.

В современных условиях управление в организации играет одну из самых важных ролей. Вопрос повышения эффективности управленческой деятельности в настоящее время стоит очень остро. Как известно, эффективность управления во многом зависит от определенных личностных качеств руководителя. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Управление – это сложный и специфичный процесс, который требует от человека, который его осуществляет, определенных личностных качеств [2, с. 56]. Справиться с такой не простой задачей под силу лишь людям, которые имеют определенные социально-психологические характеристики. Проблема определения универсального набора профессионально важных качеств и требований, которым должен соответствовать современный руководитель любого управленческого ранга, является весьма актуальной, так как ее исследование позволит значительно повысить эффективность диагностики и прогнозирования оптимальной структуры личности руководителя.

Данная проблема была актуальна и в 50-х гг. XX в. [4, с. 65]. В это время было проведено более ста исследований, целью которых было выявить индивидуальные характеристики личности, позволяющих человеку проявлять себя эффективным руководителем в любой отрасли. Исследования в данной сфере также проводил Л.И. Уманский, который выделил несколько важных свойств личности руководителя с точки зрения профессиональности [5, с. 80]:

1) практически-психологическая направленность ума: овладение знаниями и гениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;

2) психологический такт – наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми. Данные свойства личности Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой диады термин «организаторское чутье»;

3) общественная энергичность – способность личности заряжать своей энергией организуемых людей;

4) требовательность – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

5) критичность – способность обнаружить выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей. Три последних свойства он также объединяет в целостное образование, называемое эмоционально-волевой ответственностью руководителя.

Если рассматривать эти свойства подробнее, увязывая с современной действительностью, то можно выделить следующие социально-психологические качества современного эффективного управленца:

1. Знание собственного дела и своего окружения. Эффективный управленец должен знать ту область, в которой он работает. Он должен понимать не только общие процессы управления, присущие всем областям, но и осознавать специфику собственной деятельности. Такой подход позволяет хорошо представлять особенности ведения бизнеса и позволяет осознать все риски, связанные с той или иной деятельностью. Что касается собственного окружения, то в современных условиях знание своего персонала представляет собой одну из самых важных составляющих успеха той или иной компании. Умение прислушиваться к сотрудникам, сбор важных сведений, получение обратной связи – все это позволяет понять не только, в каком положении находится компания, но и позволяет выявить глубинные проблемы персонала, оценить отдельных работников и скорректировать план действий.

2. Реальный взгляд на вещи. В современных условиях внешняя и внутренняя среда организации имеет сильное влияние на успешность всей деятельности в целом. Надо понимать, что бизнес-среда динамична и подвержена изменениям. Кроме того, в последнее время эти изменения происходят все с большей скоростью. Именно поэтому необходимо смотреть на вещи с реальной точки зрения. Недостаточно лишь получать и изучать отчеты, необходимо собирать информацию на местах и наблюдать за поведением потребителей непосредственно в местах продаж. Кроме того, быть реалистом означает иметь четкие представления о ситуации во внешнем мире, за пределами бизнеса, а также быть готовым адаптироваться к изменяющейся реальности.

3. Умение определять цели и приоритеты. Изменения в бизнес-среде требуют от управленцев четко и правильно определять цели и приоритеты, а при необходимости вносить корректировки. Правильная постановка целей

во много увязана с предыдущими требованиями к управленцам: руководители ошибаются в постановке целей в виду того, что не в состоянии понять, смогут ли сотрудники достигнуть поставленных целей, и что может помешать этому достижению.

4. Осознание необходимости контроля. Это обязательный этап выполнения планов и задач гарантирует, что всем будет ясно, кто, за что отвечает и каковы контрольные точки на пути к поставленной цели.

5. Вознаграждение сотрудников. Успешный руководитель понимает, что вознаграждения сотрудников на пути к успеху занимает одно из самых важных мест. Это позволяет дать персоналу обратную связь, улучшить отношения и мотивировать на дальнейшую работу.

6. Постоянное развитие собственных навыков и способностей. Работа над собой – это инвестиции в будущее компании. Именно поэтому эффективный руководитель должен постоянно работать над собой, исследовать современные методики, познавать новые сферы жизни и адаптировать их под собственные нужды. На пути собственного развития управленца огромную роль занимает осознание того, что есть вещи, в которых он не очень сведущ. Именно поэтому необходимо уметь слушать не только себя, но и других.

Таким образом, становится ясно, что руководитель должен уметь ладить с людьми и проявлять интерес и стремление к сотрудничеству. Управленец должен уметь налаживать работу подчиненных и увязывать эту работу с поставленными целями организации. Для этого руководителю необходимо понимать мотивы поведения людей, факторы, влияющие на поведение коллектива.

Кроме того, при выявлении определенного спектра профессионально необходимых качеств руководителя стоит учитывать специфику его работы, так как конкретный набор качеств управленца зависит именно от специфики работы. В современных работах по данной тематике взаимное соответствие деятельности и личности руководителя характеризуется определенной динамикой. Проблема проявления и формирования качеств личности руководителя в его деятельности должна рассматриваться в непосредственной связи: деятельность существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих.

Таким образом, можно утверждать, что самосовершенствование и творческий рост – залог успеха руководителя в организации и окружающем мире, в которых непрерывно меняются как сами люди, так и условия их деятельно-

сти. Также повысить эффективность управления смогут такие качества, как развитие самообладания и самоконтроля. Кроме того, стоит учитывать тот факт, что члены коллектива по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются и где по-разному удовлетворяются их потребности и ожидания. Такие различия могут привести к противоречиям, несогласию между людьми, возникновению конфликтной ситуации. В этом случае руководителю необходимы такие качества, как самообладание и самоконтроль, так как согласно своей роли он находится обычно в центре конфликта.

Список литературы:

1. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. – М., 1993. – С. 75.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М.: «Гардарика», 1996. – С. 475.
3. Магура М. Эффективное управление компанией // Управление персоналом. – 2006. №4 (134). – С. 54.
4. Сергеева О.Б. Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена // Управление персоналом. – 2005. -№19 (125). – С. 65.
5. Страхова О.А., Виноградова С.А. Лидерство нового века: состояние готовности //Управление персоналом – 2004. – №19 (105). – С. 80.

КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ И ЗАДАЧИ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Герасименко В.В.

Аннотация. *В современных условиях усиливается конкуренция российских и международных университетов в сфере управленческого образования. Поэтому важно понимать и прогнозировать параметры спроса и актуальные управленческие компетенции. В соответствии с новыми потребностями должно развиваться управленческое образование.*

Ключевые слова: управленческое образование, управленческие компетенции, потребительский выбор.

JEL Codes: M16, M21, M31, M53.

Каждый крупный университет в России и за рубежом имеет в своей структуре специализированные учебные программы по менеджменту. Это требует понимания параметров спроса на управленческие компетенции для чего необходим постоянный мониторинг и сравнительный анализ практических оценок компетенций менеджеров. Эти оценки должны определять будущее содержание программ управленческого образования в университетах. Ориентируясь на развитие приоритетов, отражающих требования экономики, необходимо совершенствовать структуру управленческого образования.

В экономической литературе все громче слышны голоса о снижении ценности управленческого образования для современного бизнеса. С этими идеями выступают и зарубежные исследователи [Branson, 2013; Mintzberg, 2004], российские эксперты [Муссабетов, 2013]. Часто отмечается, что знания перестали быть долгосрочным активом [Khurana, 2013].

Ключевой вопрос – какими компетенциями необходимо владеть выпускнику, чтобы в полной мере оправдать затраты времени и средств на обучение? На этот вопрос нет однозначного ответа. Как правило, многие управленцы среднего звена хотят получить навыки, "привязанные" к конкретному бизнесу или к определенной стадии развития компании. В то же время, для топ-менеджеров важны более универсальные знания и умения, дающие инструменты для руководства проектами и подразделениями организации. Задача высших уровней управленческого образования – повышение профессионализма менеджера в той или иной функциональной области бизнеса, с одной стороны, и развитие стратегического мышления, управленческого подхода и навыков принятия эффективных решений – с другой.

Так, по данным опроса Universum Professional Survey школы бизнеса ISM в Германии [Universum, 2013], на вопрос «Ваши важнейшие карьерные и жизненные достижения после обучения?» были получены следующие ответы (см. Таблицу 1, в процентах дается количество ответов по убыванию):

Таблица 1.

Оценка важнейших карьерных и жизненных достижений после обучения.

Показатель	Значение
Work-Life-Balance	52%
Интеллектуальное самовыражение	52%
Международное продвижение, возможность работать за рубежом	47%
Разнообразная интересная работа	57%
Работа, связанная с инновациями	41%
Высокая степень ответственности	38%.

Примечательно, наиболее известное и престижное рейтинговое анкетирование, проводимое газетой “Wirtschaftswoche” [Primus, 2013], показывает похожие по смыслу результаты. В ответах на вопрос: «Какие параметры образования для Вас наиболее важны и на что особенно обращают внимание работодатели при выборе специалиста-менеджера?» доминируют параметры личности (см. Таблицу 2):

Таблица 2.

Требования работодателей к менеджерам.

Личность	91,5%
Практический опыт	88,7%
Экзаменационные оценки	68,4%
Очень хороший английский язык	65,5%
Зарубежный опыт	56,5%
Продолжительность обучения	52,5%
Образование по диплому (бакалавр, магистр, MBA)	51,4%
Социальная активность, социальные установки	44,6%
Высшая школа, какой университет закончил	31,6%

При этом на вопрос этого же исследования: «Какие навыки и компетенции наиболее важны? Какие навыки должно развивать управленческое образова-

ние?» были получены иные ответы, скорее психологического управленческого характера (см. Таблицу 3):

Таблица. 3.
Важнейшие компетенции

Способность к коммуникациям	52,6%
Мышление, ориентированное на принятие решений	48,6%
Аналитические способности	33,1%
Способность работать в команде	32,6%
Способность разрешать конфликты	30,9%
Способность к самостоятельным действиям	30,3%
Способность к сопереживанию	29,7%
Способность воспринимать критику	27,4%
Способность управлять временем	27,4%
Готовность к эффективной производительной работе	26,9%

Отметим, что собственно экономические знания и компетенции явно не доминируют в приведенных данных. Напротив, в проводимых нами и другими исследователями опросах российских выпускников университетских программ менеджмента преобладают ценности профессиональных знаний и перспектив карьерного роста.

На экономическом факультете МГУ были проведены исследования, позволившие оценить представления выпускников программ менеджмента экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова в России и Казахстане и сопоставить их с аналогичными результатами исследований выпускников в одной из наиболее развитых стран Западной Европы – Германии. Для обеспечения сравнимости результатов, была применена общая методология составления опросов. Результаты показали порой неожиданные приоритеты в оценках. Ниже приводятся характеристики результатов обучения, полученные в итоге анкетирования выпускников программ магистратуры и МВА по менеджменту в ноябре 2013 – январе 2014 года. В них, так же как и в других российских опросах, доминируют высокие оценки профессиональных знаний, новых управленческих полномочий и опыта решения бизнес-ситуаций, чему, собственно, мы и учим студентов. Сопоставив те оценки, которые назывались и в российских, и в зарубежных опросах, нетрудно заметить различие в приоритетах (см. График 1).



График 1. Оценки основных значимых результатов управленческих программ в МГУ и университетах Германии.

При проведении аналогичных опросов наших выпускников программ по менеджменту в Казахстане в июне 2014 года, мы увидели также преобладание профессиональных компетенций: получение новых управленческих компетенций, установление долгосрочных деловых контактов, повышение профессиональной компетентности (График 2):

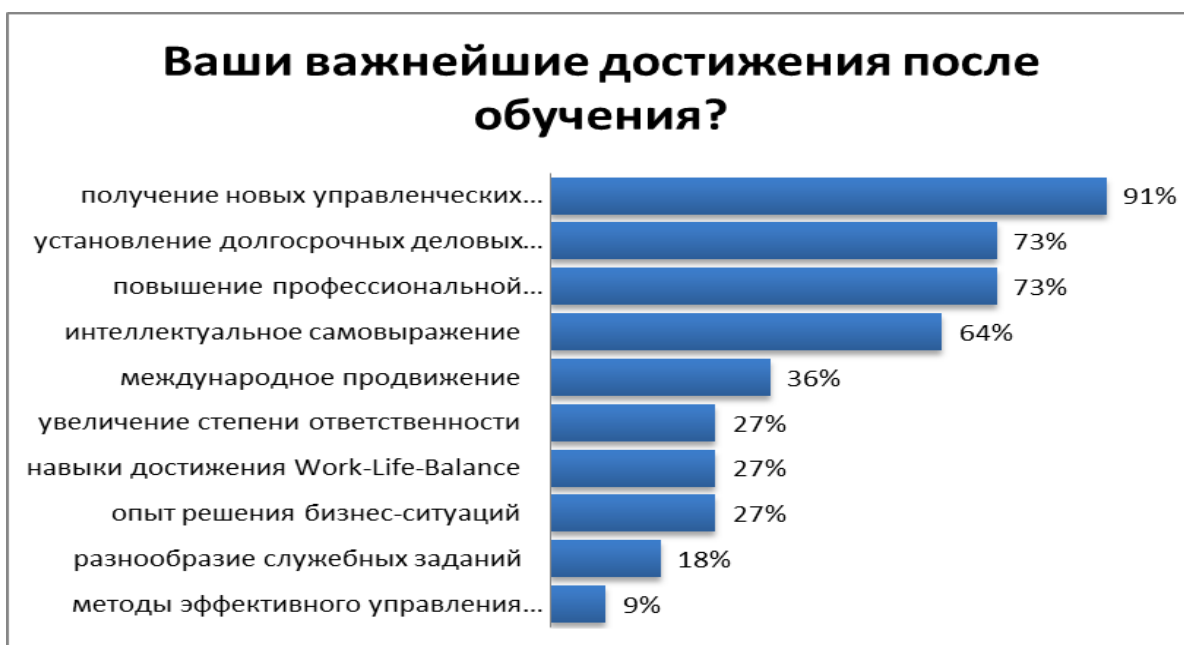


График 2. Оценки основных результатов обучения на программах МГУ по менеджменту в Казахстане.

Тем не менее, оценки наиболее важных навыков и компетенций, т.е. собственных качеств выпускников, приобретенных ими в процессе обучения в российских и зарубежных университетах, видятся менеджерам почти одинаково (см. Таблицу 4).

Таблица 4.

Оценки приоритетных компетенций выпускников немецких и российских программ магистратуры и МВА по менеджменту.

Навыки и компетенции	Немецкие унив.-ты	Экономический факультет МГУ
Способность к коммуникациям	52,6%	58,3%
Мышление, ориентированное на принятие решений	48,6%	66,7%
Аналитические способности	33,1%	37,5%
Способность работать в команде	32,6%	50,0%
Способность к самостоятельным действиям	30,3%	50,0%

Выпускники программ МВА по менеджменту в Казахстане выделили следующие приоритеты управленческих компетенций (см. График 3):



График 3. Оценки приоритетных компетенций выпускников немецких и российских программ магистратуры и МВА по менеджменту.

Результаты проведенных исследований и их сопоставление с аналогичными зарубежными исследованиями позволяют увидеть ряд особенностей и сделать выводы относительно тенденций развития современного управленческого. Прежде всего, следует учитывать тенденцию глобализации систем образования. А, следовательно, необходимо проявлять большую активность за пределами своей страны, в том числе, привлекать иностранных профессоров, заключать эффективные сетевые альянсы с другими образовательными учреждениями. Перспективные направления междуниверситетских взаимодействий были обоснованы в наших предыдущих исследованиях по этой теме [Герасименко, 2010; Gerasimenko et al., 2012]. Игнорирование тенденций глобализации управленческого образования в учебном процессе, ориентация отечественных образовательных программ на внутренний рынок может привести к снижению востребованности их выпускников.

Надо, однако, отметить, что необходимость учета глобализации образовательного пространства не тождественна идее идентификации российских и зарубежных программ управленческого образования. Необходим анализ тех изменений, которые предпринимаются лидирующими университетами разных стран. Безусловно, полезно отслеживать тренды развития программ различных университетов и те вызовы, на которые они реагируют. Ярким и показательным примером университета, проводящего широкий спектр исследований содержания и полезности управленческого образования, может служить Университет Кайзерслаутерн в Германии [Friedrich, 2013]. Так, при опросах студентов университетов и специализированных высших школ Германии, проводившихся этим университетом, обнаружилось, что в числе характеристик учебного процесса, значимых для студентов, наиболее весомые оценки получили такие параметры, которые принято считать скорее дополнительными, а не основными:

- Дидактическое сопровождение учебного материала
- Междисциплинарные курсы внутри учебного плана
- Ориентированность учебного процесса на практику и профессиональную среду
- Включение иностранных профессоров в учебный процесс.

Среди основных профессиональных компетенций студенты выделили социальные компетенции (например, ориентированность на команду, способность к презентационным выступлениям), а также компетенции, связанные с владением иностранными языками.

Еще одним результатом названных исследований качества управленческого образования, проводившихся в Германии, стал вывод о том, что универ-

ситетам и специализированным высшим школам все еще не удалось обеспечить в высокой степени свой образовательный профиль практическими знаниями, особенно в магистратуре. Лишь 4% студентов оценили баллом «отлично» и только 24% – «хорошо» этот важнейший параметр – ориентированность обучения на магистратуре по менеджменту на практические знания и компетенции. Менее 10% студентов оценили «отлично» и около 40% – «хорошо и отлично» приобретаемые социальные компетенции. 15% студентов оценили «отлично» и в сумме около 60% оценили в сумме как «отлично + хорошо» полученные компетенции в области управленческих методов. Изучение и анализ данных подобных результатов предостерегают от безоговорочного копирования учебных материалов и курсов зарубежных университетов-партнеров и создают базу для совместных поисков траекторий развития управленческого образования, которые могут стать предметом дальнейших исследований.

Литература

1. Баденхаузен К. Почему бизнес-образование теряет престиж в США. – Форбс, 10.11.2013, <http://m.forbes.ru/article.php?id=246091>, cited 28, 1, 2014.
2. Герасименко В.В. Развитие рынка образовательных услуг: новые задачи бизнес-образования. В кн.: «Инновационное развитие экономики России: роль университетов». Материалы III Межд. науч. конф. МГУ им. М.В. Ломоносова. Под ред. В.П. Колесова и Л.А. Тутова, серия Материалы Международной научной конференции МГУ им. М.В. Ломоносова, ТЕИС Москва, т. 1, 2010.
3. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. Manager Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development . Издательство: Олимп-Бизнес, 2010 г., 544 с.
4. Муссабетов М. Какова реальная ценность МВА? E-executive.ru, <http://hr-portal.ru/article/kakova-realnaya-cennost-mba>, cited 14.12.2013.
5. Упатов А. В поисках компетентного менеджера. Элитный персонал, <http://hr-portal.ru/article/v-poiskah-kompetentnogo-menedzhera> cited 14.12.2013.
6. Branson R. How much education does an entrepreneur need? http://www.virgin.com/entrepreneur/how-much-education-does-entrepreneur-need?fb_action_ids=513991018618560&fb_action_types=og.likes&fb_ref=com_mbox&fb_source=aggregation&fb_aggregation_id=246965925417366 , cited 14.12.2013.

7. Federkeil, Gero: Im Blickpunkt: Praxis-Check 2011 – Wie gut fördern die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge die Beschäftigungsbefähigung?, Gütersloh, 2011, 19 Seiten, ISBN 978-3-941927-19-3, Blickpunkt Praxis Check 2011.pdf (pdf), sited 29.01.2014.
8. Financial Times. (2012). Business school rankings from the Financial Times – Global MBA. Rankings 2012. Abgerufen am 26. Oktober 2012 von <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2012>, sited 29.01.2014
9. Friedrich, Julius-David: Nutzung von Rankingdaten an deutschen Hochschulen. Eine empirische Analyse der Nutzung von Hochschulrankings am Beispiel des CHE Hochschulrankings, Gütersloh, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, 2013, 108 Seiten, CHE AP166 Nutzung von Rankingdaten an deutschen Hochschulen.pdf (pdf), sited 29.01.2014.
10. Gerasimenko V., Ochkovskaya V., Ribalko M. The lifelong learning universities cooperation – connecting people internationally / In: An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy – path to sustainable future , Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, Croatia, 2012.
11. Handelsblatt. (19. September 2012). Handelsblatt-Ranking Betriebswirtschaftslehre 2012 -Handelsblatt Online. Abgerufen am 26. Oktober 2012 von <http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/bwl-ranking/>. sited 29.01.2014.
12. Khurana R. From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. Princeton University Press, eBook | ISBN: 9781400830862, 2013, <http://press.princeton.edu/titles/8463.html>, sited 14.12.2013.
13. Langer, M., & Ziegele, F. (2005). Entwicklung eines Monitoring-Systems für das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, sited 29.01.2014.
14. Primus aus der Provinz. Wirtschaftswoche Nr. 15, 8.04.2013, <http://www.ism.de/images/downloads/Artikel.pdf>, sited 14.12.2013.
15. Universum Professional Survey ISM Germany, <http://www.ism.de/ism/rankings/universum-professional-survey/>, sited 14.12.2013.
16. v. Lüde, R., Roosendaal, H., Zalewska-Kurek, K., Sporn, B., Küpper, H.-U., & Weber, W.(2010). Neue Wege der Hochschulgovernance. Hamburg: University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland. Webometrics Ranking of World Universities. (2012). Welcome to Ranking Web of Universities | Ranking Web of Universities. Abgerufen am 29. Oktober 2012 von <http://www.webometrics.info/>, sited 29.01.2014.

ПОДГОТОВКА РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ В КОНТЕКСТЕ ВЫЗОВОВ ВРЕМЕНИ

Б.Н. Герасимов

Для обеспечения устойчивого экономического роста на долгие годы требуется экологическое, социальное и политическое сотрудничество. Без кардинальных организационных изменений наша глобальная экономическая система вполне может превратиться в болезненную и разваливающуюся. И это несмотря на то, что планета создает, казалось бы, неиссякаемый спрос на развитие и конкурентное преимущество. Особое внимание должно уделяться реальному сектору экономики, где особенно необходимы структурные изменения.

Вызовы необходимости модернизации и развития определяют необходимость в провидцах, лидерах, координаторах, наставниках, носителях инноваций, миротворцах, вынуждая по-новому взглянуть на существующие проблемы и перспективы. Время надзирателей, громовержцев, функционеров, бюрократов, поборников, единоначалия проходит [1, 6].

Следует отметить, что, несмотря на всеобъемлющий характер менеджмента, существуют его национальные особенности, влияющие на использование отдельных средств и методов. Необходимо учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Существует мнение, что основная тенденция становления русского менталитета – неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности. Однако дуализм российского менталитета и его динамика позволяют создать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету.

Автор работы [2] утверждает, что к настоящему времени в стране достигнут общественный консенсус по поводу того, что государство, по определению, не может быть эффективным хозяйствующим субъектом. Активное государственное участие в хозяйственной деятельности в России обуславливает негативное отношение населения к государственному аппарату. Повторить петровские или большевистские преобразования с помощью традиционной русской модели управления вряд ли удастся. Но и примириться с углубляющимся отставанием страны от мирового уровня наша модель управления не может.

Высказывается мнение о том, что общественный консенсус по поводу неприятия зависимого положения России в мире и недопустимости превраще-

ния ее во второстепенную страну может стать основой новой национальной идеи. Из такого конфликта между амбициями и реальностью возможен только один выход – модернизация национальной модели управления ради сохранения ее базовых характеристик.

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

По мнению авторов работы [8], назрела актуальная необходимость осмысления образования как формы культурогенеза, т.е. процесса, обеспечивающего не только инерционную интенциональность (устойчивую направленность) развития российской культуры, но и её инновационную содержательность.

Существует несколько типов организации педагогического процесса, Однако ретрансляционный тип плавно отживает не может использоваться для обучения и особенно для подготовки менеджеров, которые должны генерировать и вносить различные новшества в предметы, процессы и структуры.

При новаторском отношении педагога к культуре открываются возможности трактовать обучаемого как равноправного субъекта в рамках учебного взаимодействия. Внося в образовательный процесс формосодержания живой культуры и демонстрируя свой способ работы с ними, педагог побуждает обучаемого к поиску своего пути освоения свернутого в культуре опыта мышления и жизнедеятельности. В ходе сотрудничества педагога и обучаемого инициируется совместное «переоткрытие» наиболее значительных достижений культуры, что диктует необходимость постоянных инновационных усилий в области организации процессов обучения, поиска норм и средств его реализации. Это *инновационно-сотрудничающий тип* организации педагогического процесса [8].

Относясь к культуре рефлексивным образом, педагог вовлекается в образовательный процесс как целостная личность. Благодаря этому он воспринимает обучаемого, как принципиально иную, самоценную и целостную личность. В данной ситуации гносеологические категории «субъект» и «объект» теряют свою объяснительную силу, так как с их помощью становится невозможным отразить сущность взаимно развивающих отношений. Таким образом, в процессе созидания новых культурных смыслов и форм педагог

и обучаемый выступают как совместно творящие себя и друг друга психологические «миры», потенциально равномогные культурным «Вселенным». Данный тип педагогического процесса обозначается как *рефлексивно-сотворческий* [8].

Соорганизация традиционных и инновационных типов педагогических процессов может служить ступенями обеспечения культурогенеза (при переходе от репродуктивного к рефлексивно-сотворческому типу) и социогенеза (при обратном движении) технологиями образования.

В контексте данной работы социогенез в отличие от культурогенеза понимается как процесс оформления достижений культуры в социально приемлемых формах и правилах общения, поведения, деятельности. Таким образом, может быть разрешена проблема социализации *инновационных изобретений* не только на уровне образовательной системы в целом, но и на уровне каждого её субъекта – как педагога, так и обучаемого.

Образование – это деятельность по развитию интеллектуальных способностей и возможностей человека и формированию его ценностных ориентаций. Цель образования – это возможность действовать в Мире, преобразуя Мир и себя в соответствии со своими ценностями [9].

Форма приобретения своего Мира – создание собственного Мира по образу (отсюда «образование») наблюдаемого объектно положенного. Но создание своего Мира путем копирования чужого невозможно. Этот процесс ведется на основе выявления противоречий между своим Миром и объектно положенным. Далее возникает необходимость проблематизации, а затем возникают элементы своего как нового для себя (а может быть и для Мира) путем разрешения выявленных проблем.

Знание, используемое менеджером, имеет три составляющих: онтологическую, т.е. сущностные характеристики; идентифицирующую – специфические характеристики для данного объекта; ситуационную – характеристики, специфические для данного времени [9]. Необходимость двух последних составляющих требует исследования идентификации объекта и анализа ситуации. Первое может быть выполнено как заранее, так и непосредственно, а второе только в процессе управленческой деятельности. Поэтому составной частью *методологии менеджмента* являются исследования, обеспечивающие получение временной и ситуационной (пространственной) процессов и объектов организации непосредственно в процессе управленческой деятельности [5].

Поэтому *методология менеджмента*, ориентированная на целостную картину мира как Божественную Космическую Игру, должна исследовать во-

просы не только идентификации объекта, но и самоидентификации субъектов процесса управления. Социальным наукам давно известны такие самоидентификации человека, как национальная, корпоративная, культурная и др. Но есть ещё уникальная самоидентификация в человеческой культуре, соответствующая запредельному состоянию сознания, когда человек поднимается до высот слияния с Космическим Целым [5–7]. Так, русский космизм является весомым вкладом в мировую философию духовности.

Возвращаясь к фундаментальным вопросам: кто, кем и для чего должен уметь управлять, – теперь можно ответить на них так: *учиться управлять* нужно каждому и, в первую очередь, самим собой для гармоничного и осознанного участия в разворачивающемся Вселенском Спектакле. Очевидно также, что управлением в той или иной степени занимается всякий индивид, даже не понимая этого, так как любые его мысли (сценарии) и действия формируют сюжетный поток Универсума и, прежде всего, его собственную судьбу [7].

Таким образом, от преобладающих картин мира членов общества и будет зависеть качество жизни каждого из нас и наше совместное со всей Природой будущее. И, тем не менее, если уж говорить о лучшей стратегии управления поведением «вообще», то она, очевидно, должна опираться, прежде всего, на личный пример самого управляющего и его постоянную работу по деликатному воспитанию и обучению управляемых, чтобы они становились всё более «самоуправляемыми» через осознание своего места и миссии, как в конкретной организации, так и во Вселенском Действе.

Проблемно-ситуационные игры (ПСИ), созданные автором, определяются как одно из средств коллективного решения большого класса проблемных ситуаций, нацеленных на выход в пространство профессиональных и предметных задач в управлении и менеджменте [5].

В ПСИ решение конкретной проблемы заключается в выработке программы действий и выбора направления движения, позволяющего выйти из затруднений. Одной из важных в игре является линия развития личности, ибо без этого трудно сформулировать позитивную программу и, главное, сложно будет ее реализовать в своей профессиональной деятельности.

После проведения ряда ПСИ было достигнуто понимание того, что основные результаты заключаются не только в масштабе и уровне рассмотренных и принятых решений по рассматриваемой проблеме. Главные результаты – в умении моделировать перспективные ситуации и находить средства для их реализации, что, в конечном итоге, обуславливает непрерывное развитие менеджеров и эффективное повышение уровня их профессиональной деятельности.

Рассмотрим в качестве примера сценарий проблемно-ситуационной игры (ПСИ) «Профессионализм менеджера», представленной в табл. 1.

Таблица 1.
Структура ПСИ «Профессионализм управленцев»

Название этапа	Длительн. мин.
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ВЕДУЩЕГО	20
САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ УЧАСТНИКОВ	
выдача задания, инструктаж	10
подготовка	10
выступления участников	10
ответы на вопросы	5
РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	
лекция «Формы и содержание менеджмента»	120
выдача задания, инструктаж	10
распределение ролей по конкретной ситуации	10
чтение, подготовка технических средств	20
работа по вживанию в конкретную роль	20
демонстрация разрешения конкретной ситуации, видеозапись	60
просмотр видеозаписи, оценка применения элементов менеджмента	120
обсуждение	60
ТРЕНИНГ «ОСВОЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА	
лекция «Технологии менеджмента»	120
выдача задания, инструктаж	10
разработка или освоение технологий менеджмента	110
демонстрация технологий менеджмента, видеозапись	60
оценка уровня выполнения технологий менеджмента	60
обсуждение	120
ИГРА «ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ»	
выдача задания, инструктаж	10
выбор управленческой задачи	20
подбор технологий менеджмента для решения задачи	20
разработка сценария применения технологий менеджмента	40
демонстрация процесса решения управленческой задачи, видеозапись	120

просмотр видеозаписи, оценка уровня решения управленческой задачи	120
обсуждение	120

Следует отметить, что практические занятия должны быть построены таким образом, чтобы обучаемые были погружены в обстановку, близкую к реальной. А это можно сделать при условии, если на практические занятия, построенные в виде игровой или тренинговой технологии, будет отводиться не менее 6–8 часов в день.

На практических занятиях студентам необходимо передавать умение решать управленческие задачи и использовать при этом технологии каких-либо элементов менеджмента, которые, прежде всего, необходимо выбрать.

Группа студентов, выполняющих задания преподавателя, напоминает подразделение организации, состоящее из нескольких работников и выполняющих задания одного руководителя. Преподаватель должен продемонстрировать различные временные и ситуационные элементы, составляющих методологию управления и менеджмента в отношении обучаемых.

С помощью использования рефлексии показывается, какие именно средства использовались, когда, почему и на какие результаты они ориентированы. Следом обучаемые рассматривают варианты использования средств воздействия на исполнителей в различных ситуациях в пространственно-временном разрезе. Обучаемые составляют сценарии и игровые сюжеты выхода из сложных ситуаций. В рамках групповой работы будут демонстрироваться технологии менеджмента, как средства для преодоления затруднений при решении управленческих задач, находясь в различных ролевых (должностных) отношениях к другими обучаемыми и даже к преподавателю.

Совокупность методических материалов и учебных пособий по специальным предметам, а также методических указаний по всем видам студенческих работ рассчитаны на комплексное развитие индивидуальных и коллективных процессов мышления и деятельности будущих управленцев, а также на освоение различных средств менеджмента, реально востребованных в практической деятельности.

Следует отметить, что одной из самых эффективных технологий обучения ситуационной мыследеятельности является соединение игровой технологии с тренингом. Игровые средства позволяют обучаемым выйти за короткое время на значительные содержательные результаты, а использование тренинга позволяет не только восстановить потерянные в процессе обсуждения идеи и точки зрения, но и рассмотреть поведенческие аспекты, в т.ч. уме-

ние общаться, обсуждать, убеждать, и, наконец; оценивать позиционную динамику обучаемых.

Современная управленческая парадигма может опираться на признание такого сочетания аспектов деятельности управленца, открывающегося только в процессе рефлексивно-сотворческого образовательного 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»).

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 осмыслению потока событий, как на уровне всего мира, так и на уровне региона, отрасли, корпорации, организации [3].

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.

Возвращаясь к проблеме воспитания духовности управленца, необходимо, опираясь на осознанную поддержку государства, вводить в цикл обучения менеджеров знакомство с духовными мировыми традициями. Это особенно важно в условиях многонациональности и многоконфессиональности российского государства.

Предстоит большая научно-исследовательская работа по созданию российской модели управления экономическими системами и методологии национального менеджмента, связанной с традиционным российским менталитетом:

в области теории управления – введение только объективно необходимых понятий, принципов и законов управления экономическими системами, выделение и описание объектов, процессов и областей применения единиц управленческой деятельности;

в области методологии управления – осмысление форм и содержания основных моделей и методов различных видов процессов в рамках организации, описание основных методов и средств профессиональной управленческой деятельности;

в области технологий управления – описание управленческой деятельности в виде операций определенного набора, которые позволяют эффективно решать стандартные и нестандартные управленческие задачи и проблемы;

в области менеджмента – приобретение способности использовать средства влияния на человеческие отношения, что определяет скорость, качество и своевременность решения управленческих задач и проблем.

Современный российский подход к профессиональной подготовке научных работников в сфере управления определяется тем, что в отличие от других специалистов, основной схемой работы управленцев является не «знание-действие», а «мышление-деятельность» [3, 9]. К важнейшим задачам, решаемыми управленцами, относятся построение новой структуры системы производства-потребления, создание новых процессов и отношений, реконструкция среды и принятие решений в различных, в т.ч. нестандартных ситуациях.

Отсюда повышенные требования к организации мышления и деятельности специалистов в сфере управления, их способности в определенный момент получать и использовать конкретные знания и умения, формировать оценочные отношения к целям, задачам, методам и на этой основе осуществлять их рациональный или оптимальный выбор. Поэтому в их профессиональном становлении и развитии образование должно преобладать над освоением специальных предметных знаний и умений [6].

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, впитавшей пласты известных мировых традиций.

Учитывая сложность задач управления современными экономическими системами, существует необходимость разработки научно-обоснованных методов при перестроении организации и ее менеджмента в соответствии с требованиями динамики рынка и ориентированных на российский менталитет,

особенно на стратегическом уровне. Современное организационное развитие обусловлено тенденциями углубления связей науки, практики и образования. Научные исследования в этом направлении требуют времени и усилий многих ученых.

Библиографический список

1. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
2. Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: ЗАО Журнал «Эксперт», 2002. – 378 с.
3. Герасимов Б.Н. Теория управления: монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2012. – 404 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
4. Герасимов Б.Н. Технологии управления: монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2010. – 472 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
5. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Методология управления: учеб. пособие. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2013. – 488 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
6. Герасимов Б.Н. Проектирование экономических систем: монография. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. – 383 с. – Серия «Энциклопедия управленческих знаний».
7. Шимельфениг О.В. Живая Вселенная. Сюжетно-игровая картина мира. XXI век: «Самозавет» или «Самоапокалипсис»: монография. – Саратов: Научная книга, 2005. – 688 с.
8. Степанов С.Ю., Кремер К.В. От культуропроизводства в образовании к образовательному культуротворчеству // Человек, интеллект, образование. – Новосибирск, ЭКОР, 1995. – С. 34–51.
9. Цлаф В.М. Методология современного менеджмента: метод: материалы. – Самара: Самарская шк. бизнеса, 2004. – 124 с.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Герасимов К.Б.

В наше время конкуренции и прогресса современные условия предъявляют к специалистам новые требования, среди которых важным приоритет получают требования системно организованных, интеллектуальных, коммуникативных, рефлектирующих, самоорганизующих начал. «Знание, будучи разделенным на отдельные предметы и дисциплины, приводит к искусственному разделению отдельных подходов к знанию». Нужно учитывать «не только знание и содержание, но также и универсальные навыки и компетенции» [1].

Часть компетенций формируется у студентов при выполнении самостоятельной работы, что способствует развитию у будущих менеджеров потенциала мышления и деятельности.

Основная часть самостоятельной работы студентов носит внеаудиторный характер и протекает чаще всего по заданиям и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Студент, приступающий к изучению учебной дисциплины, должен получить информацию обо всех видах предстоящей самостоятельной работы. Для каждой дисциплины объем самостоятельной работы студентов должен определяться с учетом специфики ее содержания и формируемых компетенций, направленности (теоретической или практической), сложности материала дисциплины, уровня подготовленности студентов и т.д.

Усиление роли самостоятельной работы студентов, предусмотренное федеральными государственными стандартами, означает принципиальный пересмотр акцентов учебного процесса, который должен строиться так, чтобы развивать когнитивные навыки у студентов и их способности к саморазвитию. Для этого необходима модернизация учебно-методической документации, разработка новых дидактических подходов к самостоятельному освоению учебного материала и пересмотр фондов заданий для самостоятельной работы. В частности, необходимы новые учебные и методические пособия, банки заданий, сформулированных на основе реальных данных, контрольно-обучающие компьютерные программы и т.д.

В данной работе рассмотрен следующий вид самостоятельной работы студентов – разработка курсового проекта по дисциплине «Операционный менеджмент».

Дисциплина «Операционный менеджмент» объединяет в себе два крупных объекта управления: производство и сферу услуг. Сегодня мир переживает период острой конкуренции, конкуренции в глобальном масштабе, и во многих странах основным источником благосостояния является уже не сфера производства, а сфера услуг. Таким образом, возникает необходимость расширить рамки объекта управления до «управления операциями» или иначе до «операционного менеджмента».

Операционный менеджмент – это деятельность, связанная с разработкой, использованием и развитием систем, на основе которых производятся продукция/услуги. Операционный менеджмент состоит из нескольких взаимосвязанных подпроцессов, которыми необходимо управлять, и предназначен для преобразования ресурсов в готовую продукцию [2].

Кроме лекций и практических занятий, в учебную программу дисциплины «Операционный менеджмент» входит курсовой проект. Примеры тем курсового проектирования по операционному менеджменту:

- управление операционной политикой организации;
- управление портфелем заказов организации;
- управление операционными мощностями организации;
- управление поставками ресурсов организации;
- управление движением операционных потоков в организации.

Рассмотрим задание для курсового проекта, которое включает несколько разделов. Рассмотрим их подробнее. Содержание курсового проекта [3]:

1. Теоретическая часть (характеристика подпроцесса);
2. Краткая характеристика организации (реальной или гипотетической);
3. Практическая часть
 - 3.1. Технология выбранного подпроцесса;
 - 3.2. Инновационный потенциал подпроцесса;
 - 3.3. Мероприятия по развитию подпроцесса;
4. Оценка эффективности предложений.

Как всегда, обязательны титульный лист, введение, заключение, библиографический список (не менее 7 источников). Наличие приложений возможно, но необязательно. Рассмотрим подробнее некоторые разделы, выполнение которых может представлять трудности для студента без дополнительных рекомендаций.

Разработка технологии выбранного подпроцесса. Цель – освоение навыков определения состава и последовательности операций в рамках одного подпроцесса управления операциями.

Операция – элемент любой технологии, некоторый набор действий, который далее делить нецелесообразно. *Технологии управления* включают операции, осуществляющие действия в рамках подпроцесса, разбитые на четыре этапа:

1. Подготовка (1.1., 1.2., 1.n.).
2. Проведение (2.1., 2.2.,... 2.n.).
3. Заключительные операции, т.е., в основном, оформление документации (3.1., 3.2., ...3.n.).
4. Мониторинг: подведение итогов и анализ качества и эффективности проведенного мероприятия (4.1., 4.2.,....4.n.).

Данная работа выполняется в следующей последовательности:

- осмысление методических указаний;
- выявление понимания задания;
- выявление и преодоление непонимания элементов задания;
- начало работы подгрупп;
- определение общего круга операций подпроцесса;
- установление ориентировочной последовательности группы операций;
- разметка листов бумаги по этапам;
- формулирование наименования операций;
- обсуждение формулировок наименований операций;
- запись наименований на бумаге;
- внесение всех возможных операций в перечень;
- проверка формулировок операций;
- проверка последовательности перечня операций;
- нумерация операций;
- комментарий полноты и качества выполнения задания;
- представление основных ошибок;
- исправление выявленных ошибок.

Разработка шкал инновационного потенциала выбранного подпроцесса операционного менеджмента. *Цель задания* – приобретение умения описывать различные состояния подпроцессов операционного менеджмента и ранжировать их по уровням инновационности.

Инновационный потенциал – это совокупность различных состояний организации в конкретной области деятельности (объектов, процессов или их частей). Инновационный потенциал представляется в виде иерархии описания различных состояний.

Шкалы различных состояний того или иного подпроцесса могут быть 2, 3, 5, 7 или 10-балльными. Эти состояния необходимы для измерения уровня

того или иного подпроцесса управления операциями в организации и принятия мер в дальнейшем для повышения существующего состояния за счет внедрения инноваций.

Для выполнения данного задания по определению различных состояний подпроцессов управления операциями выбирается 3-балльная шкала их состояний: низкое, нормальное (среднее), высокое. Необходимо зафиксировать три состояния заданного подпроцесса: Приводятся не менее 2 характеристик для каждого из трех состояний выбранных двух подпроцессов организации (табл. 1).

Таблица 1.
Инновационный потенциал подпроцессов

Наименование подпроцесса	Состояние		
	Низкое	Нормальное	Высокое
1. Управление оценкой персонала	1.1. Негласная оценка узким кругом специалистов 1.2. Оценка «на глазок»	1.1. Тестирование 1.2. Оценка по документам	1.1. Аттестация комиссией 1.2. Использование всех возможных методов
2. Управление качеством ресурсов	2.1. Определение качества ресурсов перед началом производства 2.2. Непродуктивное пролеживание ресурсов на складе	2.1. Регулярная проверка ресурсов на складе 2.2. Слежение за сроком годности ресурсов	2.1. Контроль качества ресурсов на входе предприятия 2.2. Оценка качества ресурсов продукции на выходе предприятия-поставщика

Технология выполнения задания:

- понимание содержание подпроцесса операционного менеджмента;
- определение формулировок вариантов состояний заданного подпроцесса;
- фиксация не менее 2 характеристик для каждого из трех состояний каждого подпроцесса управления операциями организации;
- редактирование формулировок состояний заданного подпроцесса;
- представление основных ошибок и замечаний, замеченных в работе;
- исправление ошибок в работе.

Разработка мероприятий по развитию операционного менеджмента. Цель – освоение навыков определения состава и содержания инновационных предложений по улучшению различных элементов операционного менеджмента в организации. *Организационное развитие* – это процесс совершенствования различных процессов и объектов организации или элементов менеджмента. При этом необходимо улучшать различные элементы, составляющие эти объекты и процессы.

Например, для развития процесса управления персоналом необходимо повышать уровень большинства подпроцессов, входящих в него. В частности, обязательно улучшать управление подбором персонала, управление оценкой деятельности специалистов, управление квалификацией специалистов и т.д. Для реализации в организации этих подпроцессов необходимо выполнять на высоком уровне входящие в них задачи и процедуры, использовать более совершенный инструментарий (методы, модели, средства). Задание выполняется в виде табл. 2.

Таблица 2.

Мероприятия по развитию подпроцесса операционного менеджмента

Наименование мероприятия	Средства реализации	Ожидаемые результаты
1. Повышение квалификации менеджеров по операциям	1.1. Семинар, конференция 1.2. Курсы 1.3. Стажировка	1.1. Освоение новой профессии 1.2. Повышение производительности труда 1.3. Освоение нового метода работы

Для наименования выбранных мероприятий следует применять следующие ключевые слова: «повышение», «улучшение», «совершенствование» и т.д. Иногда могут быть использованы слова «снижение», «уменьшение» и т.д.

Средства реализации должны привести к желаемому результату. Их может быть несколько. Пример, командировка по освоению метода или приобретению опыта, курсы повышения квалификации, использование Интернета и т.д.

Ожидаемые результаты – это показатели или признаки, которые существенно изменяются при использовании указанных средств. Например, освоение новой профессии, приобретение умения использовать методiku.

Технология работы:

- разметка таблицы, заполнение заголовка;
- выбор области управления операциями в организации;
- обсуждение и запись наименований мероприятий;
- обсуждение и запись вариантов средств реализации мероприятий;
- обсуждение и запись вариантов ожидаемых результатов от внедрения предложенных мероприятий;
- проверка всей работы;
- представление основных ошибок и замечаний, замеченных в работах;

Курсовой проект оценивается из 50 баллов. Определены градации определения оценок: 43 балла – 5, 37 баллов -4, 32 балла- 3.

Оформление курсового проекта. Объем курсового проекта – 25–35 стр.

Ссылки на литературу обязательны.

Сроки выполнения проекта:

- выдача и выбор тем курсового проекта – 2 неделя;
- выбор темы проекта – 3 неделя;
- работа над проектом, консультации у научного руководителя – 3–13 неделя;
- сдача проекта, проверка, устранение замечаний – 14–15 неделя;
- защита проекта – 16–17 неделя.

При проверке преподаватель оценивает самостоятельность студента, обоснованность выводов и предложений, глубину проработки литературы, нормативной документации, практических материалов, а также оформление проекта.

При наличии недостатков курсовой проект возвращается на доработку. После устранения указанных преподавателем замечаний студент допускается к защите проекта.

К защите необходимо подготовить доклад. Регламент выступления – 5–7 мин., в котором должны быть отражены цели и задачи проекта, суть проведенного исследования, выводы и практические рекомендации. К защите также необходимо подготовить иллюстративные материалы: графики, таблицы, диаграммы и т.п., выполненные в формате А4. Защита будет проходить публично во время, отведенное по расписанию для занятий.

Курсовое проектирование, выполненное в соответствии с представленным планом, позволит студенту осмыслить основные компоненты выбранной профессии и оценить его предметную деятельность.

Таким образом, чтобы развить положительное отношение студентов к самостоятельной работе, следует представить ее планируемые виды, разъяс-

нить цели работы, привести примеры заданий и определить формы контроля результатов ее выполнения.

Литература

1. Герасимов Б.Н., Яковлева Н.Г. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие по практикуму. – Самара: СФ МГПУ, 2005. – 260 с.

2. Герасимов Б.Н. Операционный менеджмент: учеб. пособие. – Самара: СФ МГПУ, 2009. – 368 с.

3. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Курсовое проектирование по операционному менеджменту // Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии в образовании: сб. ст. XXII междунар. науч.-мет. конф. – Пенза: ПДЗ, 2011. – С. 13–18.

РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ В ПОДГОТОВКЕ И РАЗВИТИИ КАДРОВ

Ержигитова Ш. Д., Далабаев Ж. К.

Ускорение темпов внедрения инноваций, трансформации бизнеса требует серьезного подхода к системе квалификации, как основы интенсивного, устойчивого и сбалансированного экономического роста компаний. Однако существующие подходы по управлению персоналом не в полной мере позволяют определить ценность каждого специалиста для компании. При разработке эффективной стратегии управления персоналом компаниям следует исходить из общей комплексной оценки работников.

Ниже на примере показано определение требуемого уровня компетентности специалиста (*рис. 1*). Здесь для определения квалификационного уровня важен каждый компонент:

- требование к опыту работы;
- требование к профессиональному образованию и обучению;
- профессиональные компетенции.

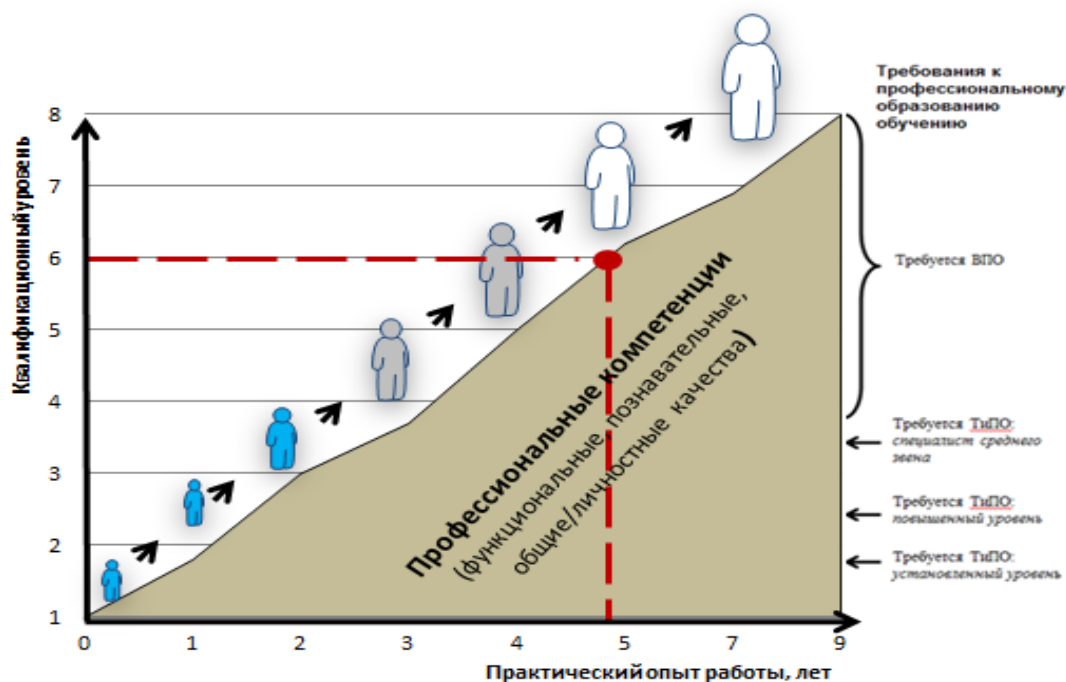


Рис. 1. Модель комплексной оценки работников

Что же делать компании, которая динамично развивается и внедряет современные технологии? Как ей обеспечить потребности в высококвалифицированном персонале, в частности менеджерах? Мы считаем, что разработка и

внедрение профессиональных стандартов (далее – ПС) поможет нам в решении этой ключевой для любого предприятия проблемы.

Казахстан, как и другие 150 стран мира активно вовлечен в процесс развития системы квалификации. К сожалению, серьезная и качественная работа по их подготовке в нашей стране пока еще только начинается, причем, что важно, эта инициатива исходит от крупных предприятий. Свою определенную роль в разработке профессиональных стандартов, востребованных на рынке труда, вносит и Корпоративный университет «Самрук-Казына» (далее – Корпоративный университет).

Разработанная Корпоративным университетом методология разработки отраслевого ПС выгодно отличается от других международных разработок – предполагает проекцию структурированного описания области и видов профессиональной деятельности на описание требований к работникам, выполняющим эту деятельность (рис. 2). При этом все профессии/должности (от простого рабочего до топ-менеджера) взаимосвязаны между собой как по горизонтали, так и по вертикали. В этом состоит ее принципиальное отличие от других методик.



Рис. 2. Структура отраслевого профессионального стандарта

Согласно методике ПС разрабатывается в целом на отрасль по конкретным **областям профессиональной деятельности (ОПД)**. Например, нефтегазовая отрасль включает следующие ОПД: разведка, бурение, добыча, транспортировка, переработка и реализация (рис. 3), а не отраслевые сферы

труда (экономика, финансы, управление человеческими ресурсами и др.) рассматриваются как отдельные ОПД. Тем самым достигается единый подход разработки отраслевого ПС, исключая дублирование трудовых функций по различным профессиям/должностям в рамках ОПД.

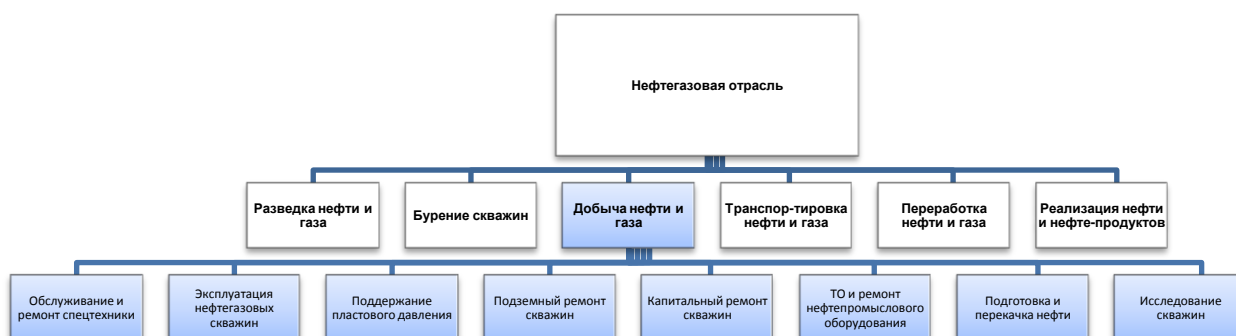


Рис. 3. Области и виды профессиональной деятельности в нефтегазовой отрасли

Структурирование информации в ПС основано на **компетентностном подходе**, который предусматривает формирование требований к профессиональным компетенциям на каждом квалификационном уровне, позволяющих ему качественно выполнять свои трудовые обязанности. Использование профилирования компетенций позволит реализовать компетентностный подход развития персонала, исходя из целей предприятий (рис. 4).

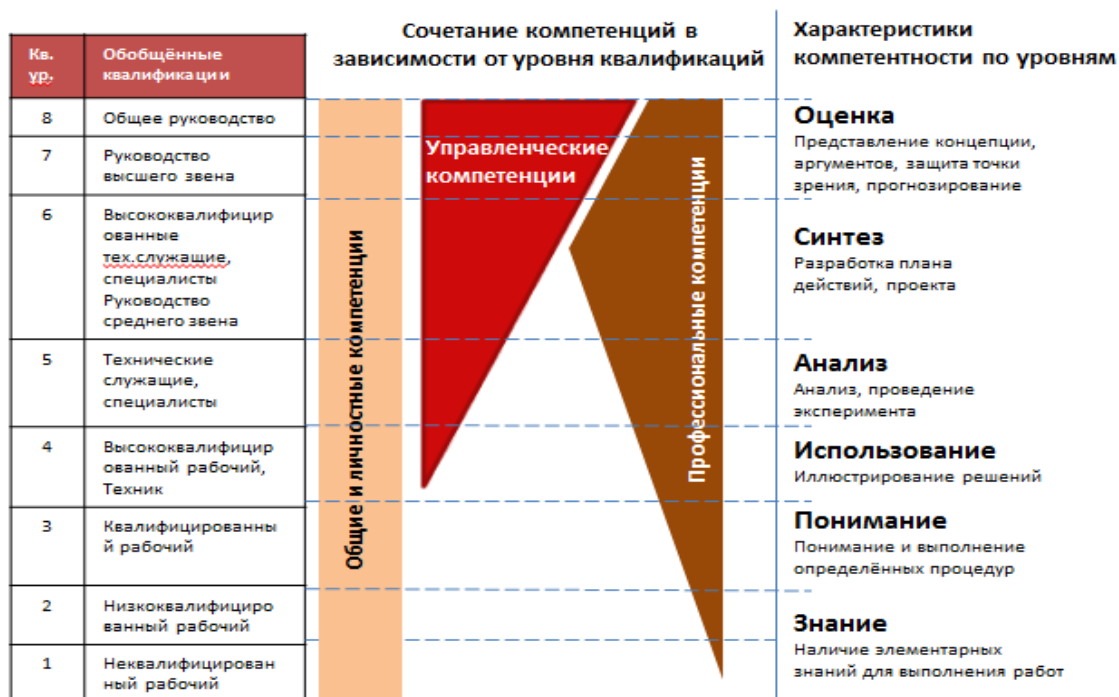


Рис. 4. Компетентностный подход развития персонала на основе профессионального стандарта

Отличительными особенностями **Формата ПС** (рис. 5) являются следующие:

- 1) общие квалификационные характеристики разрабатываются в целом для области профессиональной деятельности. Результатом является **Паспорт ПС**;
- 2) в зависимости от группировки родственных профессий/должностей разрабатываются профессиональные стандарты – **единицы ПС**, в которых определяются квалификационные требования и профессиональные компетенции для каждой профессии/должности.

Формат отраслевого профессионального стандарта (на примере БН «Добыча нефти и газа»)

Отраслевой профессиональный стандарт (ОПС) – многофункциональный нормативный документ, определяющий в конкретной области профессиональной деятельности требования к квалификации и компетенциям работников по различным квалификационным уровням.

ОПС включает основные **2 компонента**: Паспорта профессионального стандарта и Единицы профессионального стандарта.

Паспорт отраслевого ПС

Единица ПС (рабочий)

Единица ПС (ИТР)

Методология по разработке отраслевого ПС: от структурированного описания области и видов профессиональной деятельности к определению рабочих профессий/должностей, затем описание единиц профессионального стандарта по каждой профессии (обобщенной должности)

Рис. 5. Формат Отраслевого профессионального стандарта

Преимущества формата ПС:

- 1) визуализирован, достаточно понятен для всех заинтересованных сторон
- 2) очень прост в применении (ПС комплектуется в сборник на область профессиональной деятельности (ОПД): 1 паспорт ПС и все единицы ПС по ОПД);
- 3) небольшой объем (Паспорт ПС – 1 стр., единица ПС – 2–4 стр.);
- 4) легко автоматизировать (ПС разработан в программе Excel).

Что дает внедрение ПС нашей компании?

У компании были внутренние причины, которые подтолкнули к разработке и внедрению отраслевых ПС, в частности:

1) отсутствие четкой взаимосвязи между уровнями квалификации и профессиональными компетенциями, а также устанавливаемыми уровнями оплаты труда;

2) отсутствие единых стандартов для оценки кандидатов при приеме на работу и работающего персонала;

3) трудности в определении и планировании потребности предприятия в обучении и переподготовке кадров;

4) отсутствие в компаниях четкого представления навыков, которыми должны обладать представители различных уровней квалификации (как по горизонтали, так и по вертикали) отрасли, что затрудняло участие предприятия в совместных проектах с иностранными компаниями (в результате чего иностранные компании ввозили дорогостоящую рабочую силу, а уровень квалификации казахстанских специалистов бесосновательно оценивался как низкий или недостаточный).

Внедрение отраслевых ПС позволит сформулировать всесторонние требования к персоналу, пересмотреть отношение к персоналу, как к стратегическому ресурсу компании, разработать новые HR-политики (см. табл. 1).

Таблица 1. Возможности профессионального стандарта

HR – мероприятия	До внедрения ПС	После внедрения ПС
Найм персонала	Тестирование профессиональных знаний	- тестирование профессиональных знаний в соответствие с квалификационным уровнем - оценка уровня компетентности в соответствие с квалификационным уровнем
Аттестация\ оценка результативной деятельности работника	Оценка: – знаний – достижения установленных целей (МВО) – общих компетенций, установленных в КМГ	Оценка: - профессиональных компетенций (как познавательных, так и функциональных) по уровням в соответствии с занимаемой должностью - выполнения ключевых показателей деятельности (КПД)
Подготовка кадров	Обучение (корпоративное и внешнее)	Обучение в соответствии с требованиями ПС нацелено на достижение требуемого

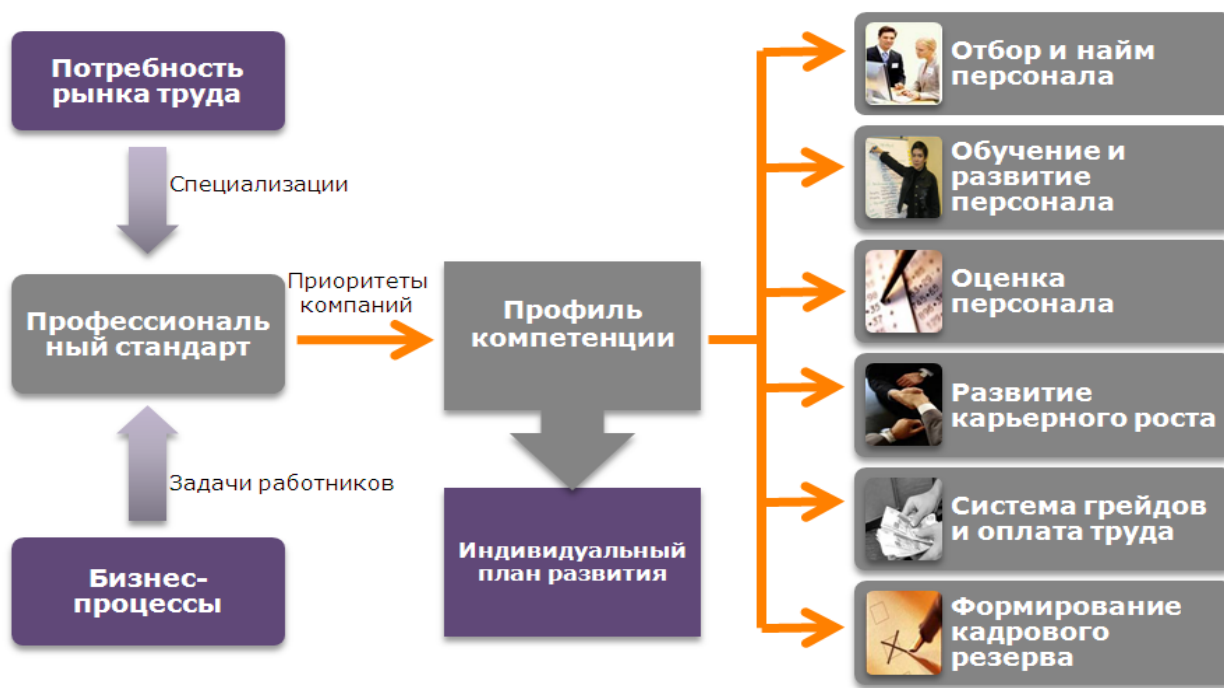
	нацелено на получение знаний с неопределенным результатом	уровня компетентности
Планирование карьеры	Профессиональные требования к кадровому резерву не формализованы	- разработаны профессиональные требования к каждому уровню должностей (как по вертикали, так и по горизонтали). - профессиональные требования известны (как сотруднику, так и руководителю).
Оплата труда	Не носит стимулирующего характера, поскольку не учитывает сложность работы, уровень квалификации и уровень ответственности	Дифференцированный подход в зависимости от сложности выполняемых работ, уровня квалификации и уровня ответственности

Таким образом, все HR-процессы в компании (см. рис. 6), включая оценку персонала, можно выстроить в соответствии с логикой ведения бизнеса:

- определяем, кто на каких позициях нам нужен;
- определяем кадровый потенциал компании;
- определяем лучших и направляем их на соответствующий их квалификации и компетенции участок работы;
- формируем потребности в обучении и развитии для повышения квалификации.

Реорганизован и подход к **обучению и развитию персонала** – в соответствии с требованиями ПС он реализуется на основе модульных образовательных технологий. Модульное обучение позволяет эффективно решать проблемы профессионального образования и обучения (в том числе корпоративного):

- необходимость постоянного обновления учебных программ;
- несоответствие содержания традиционного формального обучения требованиям современных технологий и рабочих мест;
- низкая результативность обучения.



2

Рис. 6. Совершенствование HR-функций на основе ПС

Считаем, что реализация инновационного проекта по разработке и внедрению ПС положительно отразится на повышении эффективности не только HR-процессов, но и планирования трудовых ресурсов, повышения производительности труда, а значит – будет способствовать росту эффективности предприятия в целом.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР – ГАРАНТ СТАБИЛЬНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Княжев О.В.

Подъем, развитие и повышение конкурентоспособности отечественной промышленности, совершенствование техники и технологии, переоснащение производства, подготовка и переподготовка квалифицированных рабочих кадров является не только стратегической задачей промышленной политики, но и единственно возможной для сохранения жизненно важного потенциала России. Решение перевода экономики России на инновационный путь развития, обеспечение экономического роста, повышение производительности труда возможно только при экономической стабильности в промышленном секторе экономики. Основой промышленности страны являются его промышленные предприятия – заводы, фабрики, мануфактуры, мастерские.

От степени эффективной работы всех элементов промышленного сектора России от малого бизнеса (мастерские), среднего (цеха, артели) до крупного (заводы) зависит качество жизни населения сейчас и в последующие годы.

Проводимая в стране промышленная политика, направленная на современный и инновационный путь развития, требует от объектов промышленного комплекса качественного и эффективного использования всех элементов производства.

Совершенно не достаточно закупить новое оборудование, выстроить ультра современные технологические цепочки, внедрить робототехнику, компьютеризировать все процессы, набрать квалифицированных рабочих и высокообразованных менеджеров, во главе поставить «продвинутых» топ-менеджеров – чтобы получилось не только современное, но и эффективное и конкурентно способное предприятие. По пути организации производства путем простого складывания в «общую корзину» всех вышеперечисленных элементов «успеха» – шли и идут многие инвесторы.

Промышленные предприятия, особенно высокотехнологичные, использующие самые современные и тем более инновационные технологии, оборудование и материалы, требуют для эффективного функционирования чего-то большего, чем просто минимально необходимого «супового» набора. Инвесторы и собственники существующих и вновь строящихся предприятий в силу «зашоренности» и не понимания сути управления современным промышленным предприятием – постоянно наступают на одни и те же «грабли» – путем частой ротации топ-менеджеров приводят в лихорадочные потуги управлен-

ческий персонал, а затем к неуправляемому резонансу – потере управляемости и анархии на производстве.

Таким образом, происходящие процессы в управлении современным промышленным предприятием, взаимосвязь и взаимная заинтересованность всех элементов управления – Собственник, Управляющий – менеджер, Совет директоров, рабочий коллектив и само Предприятие (как самостоятельный элемент) является жизненно необходимым исследованием, актуальным как с теоретических, но еще более с практических позиций.

Роль Эффективного менеджера в организации жизнедеятельности предприятия, любого Акционерного общества в современном российском обществе неоспорима.

Вот на какой вопрос он должен ответить самому себе в первую очередь. Способен он или не способен эффективно и с пользой для Собственников и Предприятия управлять.

Он можете показать отличный подъем в начале, затем слабое парение или даже пикирование вниз. Каждый день, каждую неделю или декаду, каждый месяц и каждый год он обязан рутинно доказывать, что является настоящим лидером и вся его деятельность направлена и приносит свои результаты для каждого участника процесса от Инвестора и Собственника до самого последнего подсобного рабочего возглавляемого им производства. Достигнув хорошего результата, нельзя остановиться и почивать на лаврах. Именно рутинный каждодневный результат принесет процветание и развитие производства и его участников. Из этого следует только один вывод – способен он или не способен – может показать только время.

На вопрос – ему это надо? Можете ответить только он сам. Сложив все плюсы и минусы можно определить для себя, к примеру, что лучше для менеджера, строящего свою карьеру на производстве, оставаться Главным инженером или Финансовым директором, без таких проблем как быть выбираемым через определенные промежутки времени, быть ответственным все время за стабильное движение производства или отвечать только за отдельные его механизмы. Быть **никогда** свободным в отпуске, в выходные дни. Не иметь мало-мальски нормированного распорядка дня. Понимать, что утром выезжая на работу- к вечеру оказаться на другом полушарии Земли. Выбор и решение за самим менеджером, которому предложена должность Генеральный Директор – Управляющий Компании.

Кто наиболее необходим для экономики современной России – рачительный собственник, сильный, подготовленный и эффективный менеджер,

квалифицированный специалист или хороший работник? Практически это участники и реальные силы предприятия.

Какова их роль и место в структуре корпоративного управления? Что необходимо изменить в раскладе сил? Кто обязан взять на себя ответственность за судьбу и успешное развитие российских предприятий?

Всем понятно, что от состояния российских предприятий зависит и общее положение и состояние российской экономики.

По данным Росстата, более 35% предприятий сегодня балансируют на грани убыточности. Эта цифра остается примерно одинаковой в течение многих последних лет. Производственная составляющая предприятий изношена, производственные мощности загружены на 50 – 60%.

Согласно обследованию, проведенному в 2011 г. ЦЭМИ РАН и Российским экономическим барометром, почти половина российских промышленных предприятий – 43% – считают свое положение крайне нестабильным, 14% – тяжелым, 38% – устойчивым и лишь 5% находятся на некотором подъеме.

Низкая эффективность российских предприятий – одна из основных причин неэффективности российской экономики в целом. Для ее устранения – необходимо кардинальное изменение управления предприятием, по сути дела своеобразная революция в менеджменте.

Кто виноват в слабой эффективности? Почему так происходит?

Виной всему этому:

- помимо внешних неблагоприятных объективных причин, таких, как: неправильно выстроенная налоговая система, таможенное регулирование, административные препоны, всевидящее «око» контролирующих органов и т.д. и т.п.,

- субъективных причин внутри предприятий: морально и физически устаревшее оборудование, слабый, малообразованный и вороватый менеджмент, оппортунистический и инфантильный персонал, низкая производственная дисциплина, неэффективная организация производства и т.д.

– есть самая главная, на мой взгляд, – трудно говорить об эффективности и конкурентной способности нашего производства после 20-ти лет разрухи, разрушения и сознательного уничтожения многих производств.

Можно смотреть на предприятие и производство как на пассивный элемент и предполагать, что рынок сам решит все проблемы. Такой подход к управлению и организации производства – уже «решил» все проблемы целого ряда производств – их уже нет, а многие из них не представляется возможности восстановить. Жизненно необходимо рассматривать предприятие – как активную силу, меняющую собственное состояние, но и влияющую на эконо-

мическое окружение, а перспективе – и на макроэкономическую ситуацию в стране. Поэтому внутреннее состояние предприятия – организационный, финансовый и социальный капитал может быть важнее его внешнего положения в экономической и административной среде.

Именно такая логика дает оптимистически прогноз и шанс нашим предприятиям начать подъем и найти силы для роста исходя из своих возможностей и сил.

Необходимо понять – что и какие возможности есть на предприятии и какие силы осуществляют и реально влияют на его производственно – хозяйственную деятельность. Графически эти основные силы можно представить в виде квадрата, вершины которого соответствуют четырем группам влиятельных сил:

- 1) Собственники – владельцы капитала;
- 2) Топ-менеджеры – владельцы управленческих полномочий;
- 3) Специалисты, члены технической и технологической структуры предприятия – владельцы знаний;
- 4) Работники предприятия, персонал – владельцы своего труда.

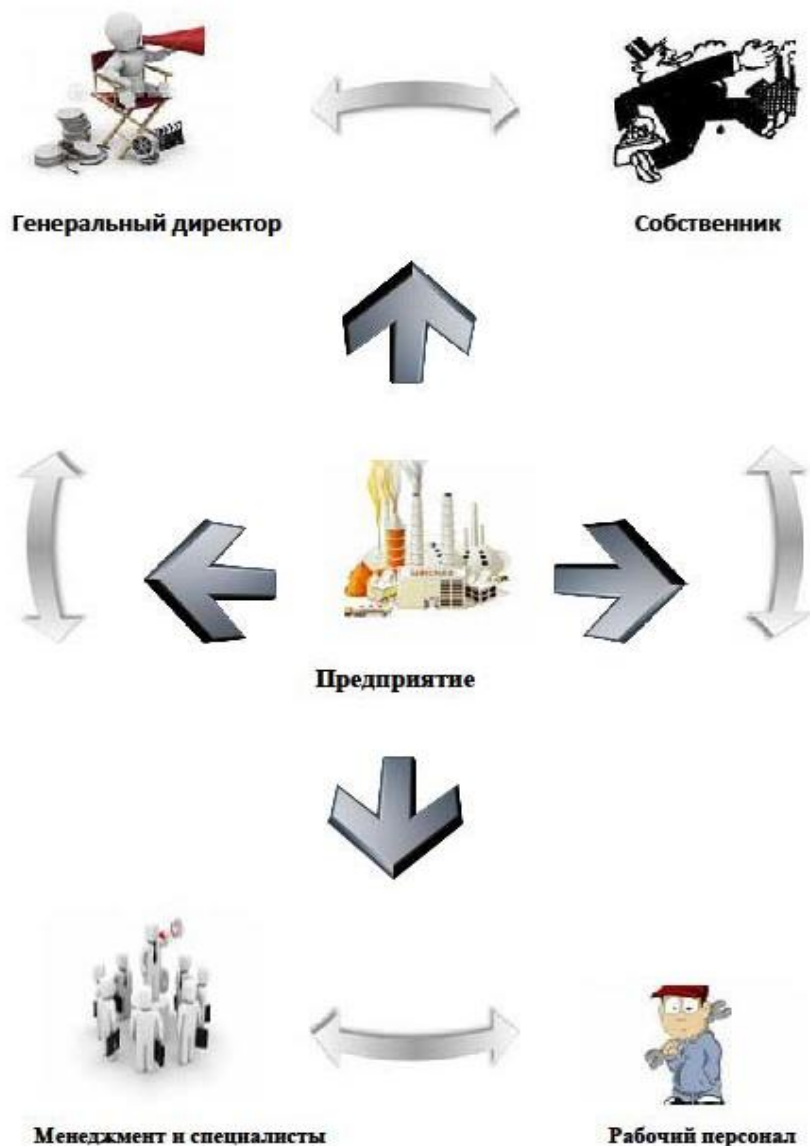
Собственники, менеджеры, специалисты и работники владеют определенным ресурсом – капиталом, или правом собственности, полномочиями, или правами управления, знаниями, трудом. Инвестируя свой ресурс, представители каждой из четырех групп воспроизводят его в процессе производства – приумножают капитал, расширяют полномочия, увеличивают запас знаний, повышают производительность труда. При этом участники реализуют свои интересы и действуют относительно самостоятельно.

Что касается собственников, то с ними все предельно ясно.

Топ-менеджеры предприятий принимают и должны принимать часть решений без контроля и согласования с собственниками и других участников. Специалисты, являясь держателями профессиональных знаний, часто делятся и используют их с другими по собственному желанию – а не по внешнему принуждению.

Работники – часто сами могут определять интенсивность и качество своего труда и степень своей преданности, лояльности, патриотизма или, наоборот, оппортунизма, а иногда и вреда.

Для эффективной и качественной работы предприятия очень важно согласовать, синхронизировать и скоординировать все действия в основном квартете сил. На предельно максимальной слаженности работы исключительно всех его участников и основаны современные системы управления производством.



В идеальном понимании – совместная работа собственников, управляющего, специалистов и работников предприятия должна напоминать уверенное движение корабля по беспокойному и непредсказуемому бизнес пространству.

Но на практике внутрифирменные отношения далеки от гармоничных, и это вытекает из самой в структуры отношений. Так, собственник имеет фактически неограниченные права по отношению к высшему руководству, включая топ-менеджеров. Все работники подчас бесправны по отношению к менеджменту и специалистам, специалистов очень часто «давят» – со стороны высшего менеджмента и собственника.

Нужно сделать вывод: что ориентиром в управлении предприятия должна стать предельно согласованная по целям и средствам работа всех че-

тырех основных групп участников производства, направленная на координацию взаимоотношений предприятия с окружающей средой.

Внешняя гармония возможна только при наличии внутренней.

Для понимания того почему так происходит необходимо рассмотреть экономические интересы участников.

Собственники и акционеры напрямую заинтересованы в прибыльности предприятия. Это не всегда соответствует таким понятиям как дивиденды по акциям и рост их стоимости. Собственников могут интересовать и наличные деньги, полученные не совсем честным, а порой и напрямую криминальными способами. Интересы менеджеров и рабочего персонала, технoструктуры связаны с уровнем их заработной платы. Но, к сожалению, чем выше заработная плата работников, тем ниже прибыль предприятия и дивиденды. Интересы специалистов, обладающих специальными знаниями очень завязаны с техническим и интеллектуальным уровнем предприятия. Собственник вроде как должен быть заинтересован в повышении интеллектуальной составляющей и технологической оснащенности, но тем не менее далеко не всякий собственник согласен на масштабные вложения в новую технику и обучение персонала, эффект от которых не близок и не всегда однозначен.

Какие же права имеют участники этого процесса.

Права собственников ничем не ограничены. Очень часто они не ограничиваются даже законами. Реализацией этих прав занимаются все. Исключение может иметь только те случаи, когда собственник решает ликвидировать или банкротить предприятия. Права топ-менеджмента, на первый взгляд многообразны. Генеральный директор формально имеет право подписи документов, включая таких, как выбор контрагентов и содержание взаимоотношений с ними, найма и увольнения персонала. На самом деле – фактически на подпись «решающих» и «дорогих» документов он должен получать разрешение или у собственников или у совета директоров. На какие-либо решительные действия у него нет полномочий и прав. Права носителей знаний и специалистов невелики, если эти права не подкреплены управленческими полномочиями. Права рядового рабочего персонала пренебрежимо малы.

Такая же картина, только в обратной пропорции, складывается в отношении их ответственности. Рядовой работник, менеджер или специалист отвечает только заработной платой (включая премии) и рабочим местом.

Собственник несет ответственность за свои решения и ошибки только в размере ранее вложенных им в предприятие средств. Институт репутации, характерный для развитых стран Запада, в России пока не сложился. Преданность собственника в современной структуре корпоративного управления не обеспе-

чивается и не требуется никаким специальным институтом и всецело зависит от интересов, настроения и порядочности самого собственника. Это как раз то, что оговаривалось, когда мы говорили о морали и этике в жизни и производственных отношениях на XIII Конференции. В то же время лояльность топ-менеджеров должна обеспечиваться комплектом формализованных документов.

Знания и понимание дел предприятия, состояние и возможности предприятия у собственника в значительно ниже, чем у его топ-менеджеров. Менеджер использует знания и опыт специалистов, работающих на предприятии, что в ряде случаев малодоступно или ограничено собственнику. Наконец, уровень подготовки целого ряда собственников вряд ли может быть оценен высоко. Конечно, собственник не обязан иметь образование, соответствующее профилю и техническому потенциалу предприятия, акции которого у него есть. А менеджмент, наоборот, всегда принимается на работу, имея соответствующее образование и опыт работы.

Следовательно, именно на управляющих должны быть возложены проблемы изучения и понимания интересов предприятия в стратегическом процессе. Вместе с тем менеджмент должен стать лидирующей и организационно силой и в процессе реализации комплексной стратегии предприятия.

При верной организации стратегического, тактического и производственно-хозяйственных процессов, а также взвешенной координации взаимодействия четырех групп участников появляется реальная возможность управлять вкладом каждой группы в результаты предприятия и обеспечить его долгосрочную стратегическую эффективность.

Топ-менеджмент в современном мире и на предприятиях, развивающихся в позитивном направлении должен быть и организатором производственно-хозяйственного, тактического и стратегического движения.

Его работа имеет различного рода риски, порождаемых предъявляемых к нему профессиональных требований.

Первая группа требований касается восприимчивости менеджера к скрытой, но важной информации. Отталкиваясь от возможностей пяти чувств человека, подобные требования в метафорической форме можно сформулировать следующим образом.

Эффективный менеджер должен обладать системой рецепторов, позволяющих ему:

- видеть и чувствовать невидимое – замечать невидимые для неподготовленного человека связи и движения между явлениями настоящего, прошлого и будущего, определять подспудные механизмы и тенденции, предугадывать опасности, учитывать риски и шансы;

- слышать и прислушиваться к неслышному – улавливать голос таких бессловесных факторов, как предприятие, его активы, в том числе станки, здания, сооружения, технологии, ощущать нарастающее недовольство персонала, потребителей и других заинтересованных лиц;

- осязать и прикасаться к неосязаемому. Речь идет о так называемых неосязаемых активах, включая знания, имеющие первостепенное значение в современной экономике;

- ощущать и различать вкус безвкусного. Деятельность эффективного менеджера связана с большим количеством рутинной каждодневной работы. А производственно-хозяйственный и стратегический процессы носят циклический характер и предполагают ряд повторяющихся процедур.

Эффективный менеджер должен иметь достаточный запас душевных сил для организации и управления рутинными и повторяющимися процедурами;

- воспринимать запах и его оттенки того, что не пахнет, – денег. Финансовые оценки особенно значимы при согласовании интересов участников производства. Денежная оценка и редукция – не единственный, но мощный способ агрегирования предпочтений.

Таким образом, эффективный менеджер совсем не далекого будущего – это прежде всего системный управляющий, способный воспринимать объект управления во всей полноте его внутренних и внешних взаимосвязей, как явных, так и скрытых, не очевидных.

Ко второй группе требований относятся основные принципы разрешения и демпфирования конфликта интересов. Для этого эффективному менеджеру понадобится еще шестое чувство – порядочность и нравственные начала в управлении.

Это подразумевает нравственно обостренное чувство объективности оценок, ответственности за управляемый объект и управляемый коллектив и чувство эмпатии – умение понять другого. Совесть – это далеко не последнее качество, которым должен обладать менеджер.

Знающие и подготовленные менеджеры в структуре корпоративного управления – вне системы принятия реальных стратегических решений. На таком же уровне оказались и хорошие, добросовестные работники. В отсутствие профсоюзов или при их номинальном «амебном» наличии властная сила работников и их коллективов практически свелась к нулю. А предприятия ощущают не столько давление рынка, сколько гнет и вседозволенность собственника.

Необходимо восстановить системный баланс прав и ответственности всех участников производства путем изменения структуры управления предприятиями. Такой баланс должен поддерживаться системой общенационального государственного стратегического планирования, охватывающего большинство предприятий, и опираться на правовые нормы.

Для этого нужно в ближайшее время разработать и принять «Федеральный Закон о предприятии» – как самостоятельный нормативный акт, устанавливающий права, ответственность и лояльность каждого участника производственно-финансовых и плановых процессов на современном предприятии. Применение и внедрение такого закона на практике – реальный шанс не только для модернизации управления, но и для подъема производства в России.

Главным в функционально-управленческом квартете на наших российских предприятиях конечно обязан стать не собственник, а по государственному ответственный и нравственно соответствующий менеджер – руководитель. Поэтому изменение самой системы управления на российских предприятиях просто обязана быть направлена на повышение роли и совершенствование качества управляющего.

Кардинальное изменение реальной эффективности отечественных предприятий, которое не смогли и не захотели провести Собственники, должны сделать Управляющие.

Следующее поколение российских менеджеров на всех уровнях управления обязаны взять ответственность за подъем производства российских предприятий, и конечно, как результат, российской экономики.

Поэтому повышение уровня подготовки – и не только профессиональной, но и гуманитарной, нравственной управляющего является первостепенной сейчас. Россия давно нуждается в специальной целевой общенациональной программе развития теории и совершенствования практики управления предприятиями. В новой концепции управления должны найти отражение современные мировые достижения в области системно-интеграционной теории фирмы, подходы к менеджменту и маркетингу как процессам совместного создания ценностей. Реализация такой программы позволит подготовить корпус новых управляющих и преодолеть несистемный, несправедливый и своекорыстный менеджмент на большинстве российских предприятий.

Список литературы

1. Г.Б. Клейнер. Революционная ситуация в управлении российскими предприятиями, «Управленческие науки», 2011, № 1 34.

ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Красильникова Ю.Ф.

Актуальность темы. Оптимизация численности персонала должна проводиться постоянно. Это связано с тем, что время от времени происходит изменения рынка, технологии, условия работы, подчиненность подразделений, состав холдинговых структур. В особых случаях скорость изменений может быть настолько высокой, что регулярные подразделения, отвечающие за управление численностью, могут не справляться с возросшей нагрузкой. В таких случаях приходится задействовать дополнительные ресурсы. Один из лучших способов – это временное привлечение собственных сотрудников, обученных методологии и инструментам оптимизации производства, в качестве менеджеров по оптимизации производства.

Для экономии средств и получения большего результата от обучения его необходимо проводить, образуя группы менеджеров или команды. Такие команды по оптимизации могут приготовить предложения по изменению штатного состава и численности подразделений, оптимизировать бизнес-процессы, выявить узкие места на производстве.

Результатами их работы всего за 2–3 месяца, как показывает практика разных предприятий химической отрасли, могут стать повышение производительности труда на 10–20%, снижение брака, снижение затрат на выпуск продукции и многое другое.

Факторы успеха. На основании своего опыта проектов по оптимизации производственных и административно-управленческих процессов автор полагает, что есть четыре фактора, которые в основном определяют эффективность таких проектов:

1) Выбор наставника. Наличие опытных наставников – существенное преимущество в проектах по оптимизации, т.к. на первых шагах востребована помощь в поиске решений, необходим пример людей готовых поделиться опытом.

В случае их отсутствия непосредственно в компании – можно обратиться к консультантам. Сотрудники, реализующие проекты по оптимизации производства под управлением автора, в свое время были обучены и

сертифицированы по программе «Команда для оптимизации» одной из консалтинговых лабораторий.

2) Предварительный отбор участников проекта. Для получения эффекта они должны пройти непростое обучение и освоить инновационные инструменты оптимизации (которые, по правде говоря, редко пока еще применяются в отечественной практике), принять философию непрерывного совершенствования процессов и получить навыки разработки и доказательств инициатив по оптимизации.

Вместе с тем, как показывает опыт, не все сотрудники способны освоить подходы оптимизации производства и далеко не все имеют мотивационную готовность сокращать своих же коллег. В этой связи можно порекомендовать провести тестирование возможных кандидатов в оптимизаторы, чтобы отобрать из них наилучших. Например, полезна система отбора, состоящая из следующих этапов:

- Выдвижение кандидатов (самовыдвижение, а также выдвижение руководителями своих подчиненных);
- Дистанционное тестирование для отсева кандидатов, не проходящих критерий по интеллектуальным способностям,
- Очный кейс-тестинг для выявления наиболее способных кандидатов;
- Собеседование и деловые игры для проверки мотивационной готовности, психологической совместимости и эмоциональной стабильности.

3) Практическая программа обучения. Грамотно составленная программа обучения, включающая передовой опыт можно считать является еще одним залогом успеха обучения. Менеджеров необходимо научить важным знаниям, таким как: управление проектами, сбор фактов и информации, построение бизнес-процессов, нормирование труда, поиск решения проблем, внедрение изменений и их фиксация. Структуру необходимо выбирать под задачу проекта.

Особый упор должен быть на практику. При подготовке обучающей программы желательно заранее побывать на исследуемых участках и подготовить именно на их основе теоретический материал, кейсы и задачи. В результате участники проекта уже в ходе обучения получают первую информацию об изучаемых процессах.

4) Организация обучения. Обеспечение оптимизаторов средствами труда, помещением, при необходимости – транспортом в достаточной степени

определяет успешность их работы, особенно с учетом того, что обучение должно происходить как можно быстрее, т.е. каждый день на счету. Поэтому своевременная подготовка проектного офиса (или его простейшего аналога) является очень важным этапом при запуске первых шагов проекта по обучению.

Рекомендации по организации обучения

В этой связи представляется можно дать следующие рекомендации по запуску и проведению обучения сотрудников для проектов по оптимизации производства:

1. Известить все заинтересованные стороны.
2. Разработать правила взаимодействия с исследующими подразделениями и заказчиком.
3. Обеспечить команду для оптимизации средствами работы: компьютерами, оргтехникой, секундомерами и т.п.
4. Создать правила обмена информацией внутри команды.
5. Обеспечить команду спецодеждой, спецобувью и средствами индивидуальной защиты.
6. Предоставить команде помещение, пропуска на производственные площадки и доступ в корпоративные сетевые ресурсы.
7. На время проведения обучения – назначить администратора, который будет решать все административно-хозяйственные вопросы.

Грамотно проведенные мероприятия по обучению оптимизаторов позволяют достичь поставленных целей по снижению операционных затрат в кратчайшие сроки.

НОВЫЙ ФОРМАТ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПЕЦНАЗ

Крючков В.Н.

В статье представлена прошедшую апробацию модель подготовки менеджеров в формате подразделений армейского спецназа. Рассмотрены особенности и проблемы такого подхода.

Профессор Шеер в своей книге «Управляя менеджерами»¹⁸ высказал немало ярких мыслей о подготовке менеджеров, например, вот эту: «Менеджмент – как хамелеон, постоянно меняющий цвет в зависимости от ситуации». Но наибольший интерес у меня вызвало его образное сравнение профессии менеджера с армейским спецназом. Глубокая подоплека этой мысли заключается в том, что у менеджера нет функционально закрепленного места в структуре управления организацией. Практически любой выпускник другой экономической специальности знает место своей будущей работы – бухгалтеры будут работать в бухгалтерии, финансисты – в финансовом департаменте, специалисты по управлению персоналом – в кадровой службе, маркетологи – в департаменте маркетинга и рекламы.

И только менеджер оказывается «беспризорником» на рынке труда и в отделе кадров предприятия. Правда, в крупных организациях он еще может найти место в департаменте стратегического планирования или департаменте развития, но количество таких организаций крайне невелико, а наша высшая школа выпускает в год, по данным УМО, около 2000 новых менеджеров. Вот и складывается ситуация, когда появляются должности «менеджер по выдаче ключей», «менеджер по клинингу» и им подобные казусы, питающие юмористов.

Анализ трудоустройства выпускников специальности «Менеджмент» экономического факультета Омского государственного университета показал, что лучшие из них прекрасно работают финансовыми директорами и директорами по маркетингу. Профессиональные знания, полученные в ходе обучения и способность к быстрой адаптации помогают им справляться с работой практически в любой экономической функции фирмы, но, к сожалению, далеко не все так удачно устраиваются, да и у лучших часть времени уходит на свободный поиск. Так рационально ли это – готовить специалистов «в никуда»?

¹⁸ Шеер Август-Вильгельм. Управляя менеджерами. – М.: Альпина бизнес букс, 2012.

Именно широкий спектр рабочих мест, где нашли применение выпускники специальности, и подсказал идею позиционирования специальности «Менеджмент».

С одной стороны, каждый руководитель должен быть образованным менеджером. Но руководителями становятся, как правило, узкопрофильные специалисты, которые «добирают» знания в области менеджмента на практике (худший вариант), на краткосрочных курсах (плохой вариант) и на программах магистратуры или МВА (приемлемый вариант). Такой путь приобретения знаний в области менеджмента затратен по времени и малоэффективен по результатам.

С другой стороны, специалист с образованием в области менеджмента должен потратить немало времени на освоение специальной области деятельности (финансы, продажи и др.), о которой у него есть начальное представление, полученное в рамках учебного плана специальности «Менеджмент». Однако по факту он, как правило, выполняет функцию спецназовца. Его бросают в «горячие точки» фирмы, и он оперативно налаживает там работу (занимает плацдарм) и удерживает его до подхода «регулярных сил» (если надо, успешно удерживает годами). Это может быть финансовая служба, служба логистики, отдел продаж, отдел стратегического анализа – короче, там, где требуется оперативная эффективная работа – там и находят себя выпускники специальности «Менеджмент». Многоплановая подготовка, опирающаяся на системное представление о фирме в целом помогает им в этом. Но именно на этом этапе обнаруживается их недостаточная инструментальная подготовка. К сожалению, в учебном плане этому аспекту уделяется мало внимания. Поэтому задача разработки инструментального обеспечения выпускников-менеджеров вышла на первый план. Возникла идея адаптировать и довести некоторые, наиболее важные на практике, методики до уровня рабочих инструментов. На Западе такие инструменты называются toolkits и составляют основу подготовки в бизнес-школах.

Идея проведения аналогии менеджеров со спецназовцами не нова¹⁹, но, как правило, эта аналогия остается умозрительной, без соответствующей реализации. С определенной «натяжкой» к практическому использованию ее можно отнести ряд тренингов по тим-билдингу, в которых используются

¹⁹ Менеджер спецназа. – М.: Добрая книга, 2007.

Муртаг Найал. Гайдзин на службе в Mitsubishi. Японский менеджмент глазами европейца. Шокирующая правда. – М.: Добрая книга, 2008.

армейские приемы и соответствующий антураж. Но такие тренинги краткосрочны и остаются в памяти курсантов в качестве забавной экзотики.

Такая аналогия полезна еще и тем, что при подготовке армейского спецназа каждому спецназовцу даются практические знания и навыки во всех армейских специальностях, которые могут ему пригодиться в ходе ведения боя. Каждый спецназовец представляет собой самостоятельную боевую единицу, способную вести бой как индивидуально, так и в составе группы. Для этого он снабжается соответствующим вооружением и боезапасом, позволяющим ему выполнять поставленные задачи.

Спецназовец должен импровизировать на поле боя, практически мгновенно приспосабливаясь к быстро меняющейся боевой обстановке. Все эти навыки крайне полезны менеджеру.



Рис. 1. «Разгрузка» экономического спецназовца.

Для реализации идеи использования элементов подготовки армейского спецназа при подготовке студентов-менеджеров на экономическом факультете ОмГУ была организована первая группа «Экономический спецназ» (ЭСН) на добровольных началах. Условие вхождения в группу было простым – было объявлено, что работать придется много, при этом оплаты и льгот по учебе не предусмотрено. Работа заключается в том, что каждый участник группы разрабатывает элемент «разгрузки экономического спецназовца» (см. Рис. 1). Термин «разгрузка» был взят из армейского лексикона – он означает «жилет разгрузочный» – элемент снаряжения спецназовца, позволяющий ему вести длительный бой в автономном режиме. Была разрабо-

тана схема «разгрузки» и выданы индивидуальные задания. Из ряда выпускников более ранних выпусков был сформирован «сержантский корпус» ЭСН, который призван помогать рядовым спецназовцам практическими советами и рекомендациями.

Программа ЭСН предполагает практические «рейды» спецназовцев на реальные предприятия для решения реальных же проблем. Для этого нужны предприятия, готовые предоставить спецназовцам возможность попробовать себя в деле. Это существенно отличается от привычной производственной практики, где студенты только всем мешают и не получают нормальных навыков.

Вслед за первым был осуществлен второй набор спецназа. Были учтены ошибки, допущенные в работе с первым набором. Инструментальный компонент подготовки был усилен. Второй набор стартовал с уровня, достигнутого первым. Разгрузка была скорректирована. После беседы с выпускниками, работавшими в Москве, был добавлен элемент «Продвинутый уровень пользователя Excel».

Особое внимание было уделено двум моментам подготовки – специальным дисциплинам и «рейдам» на реальные предприятия. Переговоры о преподавании специальных дисциплин были проведены со специалистами по психологической подготовке СОБР и центра подготовки ВДВ. Там же была достигнута договоренность о прохождении студентами группы реальной полосы препятствий.

Для проведения рейдов были заключены договора на оказание консультативных услуг, в ходе выполнения которых студенты должны были продемонстрировать умение применить полученные знания на практике. Договоры предполагали оказание платных консультативных услуг, чтобы студенты-спецназовцы ощутили ответственность за конкретные результаты. Как показывает практика, даже небольшая (символическая) оплата существенно повышает ответственность студентов за результаты работы.

В качестве материальных результатов обучения в группе экономического спецназа студенты, выдержавшие испытание рейдом, получили рекомендательные письма от руководства предприятий, для которых выполнялись консультативные проекты, от руководителя программы от университета и предложения о приеме на работу на ряде предприятий, на которых они себя зарекомендовали.

В перспективе такой подход к подготовке менеджеров поможет решить ряд проблем:

1. Обеспечить хорошую подготовку узкой группе мотивированных студентов.
2. Создать сферу «наращивания знаний» в области практического инструментария менеджера.
3. Решить проблему малой эффективности производственных практик и обеспечить выпускникам получение навыков практического консалтинга.
4. Привлечь к обучению менеджеров узких специалистов в сфере разведки, коммерческой разведки, практической психологии и др.

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ВОВЛЕЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА В РАЗРАБОТКУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Кудайбергенова Н.С.

Проблемы стратегического менеджмента, обсуждавшиеся на XIV-й международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса выявили острую потребность в уяснении роли менеджера в вопросе реализации стратегии. Круг проблем, вынесенных на обсуждение В.И. Маршевым, Б.Н. Герасимовым, Л.В. Тамбовцевым и др. прямо и косвенно указывают на исключительную значимость роли менеджера в реализации стратегии компании. Проблемы реализации стратегии сводятся к вопросу, почему многие общепризнанные управленческие концепции не оправдывают своей универсальности? Одним из убедительных ответов является разработка бизнес-процессов (БП), декларируемые основными положениями ГОСТ Р ИСО 9000-2008 по описанию деятельности в соответствии с процессным подходом, направленным на анализ и контроль человеческого фактора, поскольку даже самые гениальные концепции реализуются в конкретном процессе, конкретными людьми и только результат их деятельности определяет успех и эффективность стратегии. Процессное управление стандарт регулирует неразрывно с ролью менеджеров, обязывая их к вовлечению персонала в управленческий процесс: «с помощью лидерства и реальных действий высшее руководство может создать обстановку, способствующую полному вовлечению работников...»²⁰.

Разработка БП – уникальный случай, когда максимальное число персонала вовлекается в управленческий процесс. Процесс вовлечения персонала относится к неформализованным процессам управления и организационного развития, специфика и самостоятельность которых способствуют наиболее полному выражению и реализации лидерского потенциала менеджеров. Процесс разработки БП, основанный на межфункциональном и разноуровневом взаимодействии, позволяет анализировать и оценивать роль менеджера на различных уровнях (информационном, коммуникационном и на уровне процессов принятия решений). Наш опыт²¹ разработки бизнес-процессов (БП) способствовал выявлению нескольких факторов, обусловленных ролью ме-

²⁰ ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

²¹ В целях реализации стратегии компания Базовый Элемент в последние четыре года осуществляет широкую разработку бизнес-процессов (БП).

неджеера, основные свойства которых согласуются с причинами не-свершений стратегий, выявленных В.И. Маршевым:

- «сопротивление стратегическим изменениям»,
- «неподготовленность внутренней среды к стратегическим изменениям» и др.,

«устранение» которых является прямой обязанностью менеджеров посредством:

- «доведения атрибутов стратегии до каждого сотрудника»,
- «выявления источников сопротивления» и других методов²², позволяющих рассмотреть роль менеджера в контексте вовлечения персонала в рамках данной классификации.

Основным фактором «сопротивления стратегическим изменениям» является сопротивление персонала, проявляющееся в следующих трех сферах:

1. негативное восприятие самой идеи описания БП как излишнего и отнимающего время мероприятия; уверенная позиция «и так все знают», «ничего это описание не изменит»;

2. в сфере коммуникации привычка мыслить и действовать в рамках узкоспецифических должностных обязанностей; отсутствие технологий межфункциональной коммуникации в сфере раскрытия информации, как процесса;

3. в отношении политики компании: игнорирование стандарта, требующего описания любой деятельности; отсутствие технологий, конкретизирующих условия участия и меру ответственности в процессе разработки БП; неосведомленность в стратегических целях компании; неосознанность и некритическое восприятие собственной деятельности по разработке БП как управленческого процесса.

Факторы, отражающие «неподготовленность внутренней среды к стратегическим изменениям» и непосредственно зависящие от компетенции менеджеров:

- неподготовленность менеджеров к формированию командного духа и сплочению команды для достижения цели и решения текущих задач компании;

- отсутствие механизмов актуализации положений и требований стандартов, регулирующих вопросы вовлеченности персонала, развития этических

²² Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения // История управленческой мысли и бизнеса: от стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. 14 Международная конференция, МГУ// М.: АПК и ППРО, 2013. С. 103

принципов, реализации возможностей персонала как социально ответственных работников²³;

- отсутствие технологии вовлечения персонала в управленческие процессы;
- недоведенность целей и текущих задач компании до персонала;
- отсутствие технологий и культуры межфункциональной коммуникации;
- отсутствие технологий и программ по преодолению сопротивления персонала;
- неудовлетворенность персонала уровнем коммуникации, обучения, менеджмента.

Данные факторы свидетельствуют о сопротивлениях, проявляющихся в механическом подходе к исполнению узкопрофессиональных обязанностей, отсутствии потребности выходить за рамки функционала, безучастии к разработке БП, а также о неэффективной деятельности менеджера по вовлечению персонала в управленческие процессы. Это обстоятельство вынуждает руководство издавать распоряжения, обязывающие ко всестороннему содействию и максимальному раскрытию информации, необходимому для разработки БП. Мы можем утверждать, что проблемы сопротивления персонала – осознанные или неосознанные, продуцируемые собственно персоналом или обусловленные внешними и внутренними обстоятельствами – встречаются при описании алгоритма каждого БП. Разумеется, мы имеем ввиду все виды сопротивления – от элементарного равнодушия «подождите, сейчас я занят» до полного неприятия вопроса, демонстрирующего не только безразличие к стратегии компании, но и профессиональную некомпетентность. Это реалии российской действительности, но они имеют высокую степень корреляции с американской практикой, которые подчеркивает в своем исследовании Л.В. Тамбовцев²⁴: 52% «не – свершенных стратегий» связаны «с внутренними проблемами, находящимися в сфере контроля менеджеров».

Помимо приведенных факторов внутренние проблемы, обусловленные человеческим фактором, представляют этические категории, такие как равно-

²³ ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. Москва. Стандартиформ. 2012.

²⁴ Цит. по Тамбовцев Л.В. Внутриорганизационная причина стратегических ошибок. // История управленческой мысли и бизнеса: от стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. 14 Международная конференция, МГУ.// М.: АПК и ППРО. 2013. С. 155.

душие и безразличие персонала, как показывают исследования, дорого обходящиеся компании.

Проведенный компанией Gallup в 2004 году опрос показал, что равнодушный персонал стоит экономике США около \$300 млрд. ежегодно в виде спада производительности. Правильные бизнес-процессы, оргструктура, подбор кадров и мотивация сотрудников являются необходимыми, но не достаточными условиями без поддержки большого количества сотрудников для эффективного управления²⁵.

Значимость этически обусловленных факторов подчеркивается многочисленными исследованиями. Так, В. Доминьяк²⁶ ссылается на данные:

- WorkUSA Survey 2000, исследовавший феномен лояльности, и сделавший вывод, что «организации с высоколояльными сотрудниками за три года принесли своим акционерам 112% прибыли, в то же время организации со средней лояльностью сотрудников – 90%, а с низкими показателями лояльности – 76%».

- FleetBoston Financial Corp.: «в банковском секторе увеличение лояльности работников на 1% может принести 11 млн. долл. годового дохода и сэкономить 15–19 млн. долл. при найме и обучении».

Активность, лояльность и приверженность персонала к политике компании²⁷ как этические категории отражают степень вовлеченности персонала и одновременно являются индикаторами уровня способностей и возможностей менеджера в вопросе «доведения атрибутов стратегии до каждого сотрудника», формирования единого командного духа.

Поскольку факторы неподготовленности внутренней среды и формирования этического поведения персонала входят в область профессиональной компетенции менеджеров, а факторы, представляющие сопротивление персонала, являются их упущениями, то менеджерам необходимо «доводить атрибуты стратегии до каждого сотрудника», используя все доступные технологии с целью преодоления сопротивления. Одной из технологий, влияющих на развитие лидерских способностей менеджеров, направленных на развитие персонала, является ориентация на развитие сотрудника, как социально ответственного работника, как специалиста нового типа, высоколояльного к своей компании и широко вовлеченного в процесс разработки БП.

²⁵ <http://www.nske.ru> "Вестник "Новосибирскэнерго" 22 августа 2011.

²⁶ Цит. по Доминьяк В. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Дисс... канд. псих. наук. М.: 2006. 118с.

²⁷ Кудайбергенова Н.С. Этические аспекты признания внутренней корпоративной ответственности/ Управленческие науки, 4(9), 2013. с. 41–47.

Таким образом, роль эффективного менеджера заключается в развитии следующих основных направлений, связанных с вовлечением персонала в разработку БП:

1. выявление причин невовлеченности персонала;
2. подготовка внутренней среды к вовлечению персонала для разработки БП и выявление причин сопротивления (актуализация требований стандартов, направленных на развитие социально-ответственного персонала; «доведение атрибутов стратегии до каждого сотрудника»; развитие межфункциональных коммуникаций и др.);
3. постоянная демонстрация приверженности интересам компании, формирующая основу для подражания и развития командного духа;
4. разработка планов и технологий вовлечения для каждого сотрудника в соответствии с требованиями ИСО 10018-2012²⁸; оценка и расчет индекса вовлеченности персонала.

Роль менеджера в организационном развитии компании необходимо формулировать в терминах управления, отражающих непрерывное развитие и поддержание единого командного духа, направленного на формирование социально ответственного персонала, вовлеченного в разработку максимально полных, четких бизнес-процессов, отличающихся высокой специфичностью, способной демонстрировать уникальность компании и процессов управления.

²⁸ ИСО 10018-2012 Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению и компетентности персонала.

К 110 ГОДОВЩИНЕ ПЕРВОГО В МИРЕ КУРСА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВОМ И О ПРОБЛЕМАХ ОБУЧЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Кузьмичёв А.Д.

Аннотация. Чтение первого в мире курса по управлению производством началось в России в Императорском московском техническом училище (ИМТУ) в 1904 году. Подготовка кадров в области производственного менеджмента в России. Курсы по бережливому производству.

Ключевые слова: зарождение менеджмента как науки, управление производством, обучение менеджеров, бережливое производство.

Abstract. Reading a first-ever course on production management began in Russia in the Imperial Moscow Technical School (IMTS) in 1904. Education in the field of production management in Russia . Courses on lean production.

Keywords: management origin as sciences, production management, education of managers, lean production

В этом году исполняется 110 лет со дня чтения первого в мире курса по управлению производством. Впервые курс «Организация и оборудование механических заводов» начали читать с 1904 года в Императорском московском техническом училище (ИМТУ). «Ранее такой курс не читался нигде в мире, – пишет С. Г. Фалько. – В университетах США и Европы чтение курсов по организации производства началось с 1911 года»²⁹. Стоит отметить, что в 1911 году появился классический труд Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента», но в нем вопросы образования менеджеров не нашли отражения. В том же году в России появился первый учебник по менеджменту, написанный профессором ИМТУ Н.Ф. Чарновским, – «Организация промышленных предприятий по обработке металлов», переизданный еще дважды – в 1915 и 1919 годах³⁰. В нём он, в частности, отмечал: «Задачей той сравнительно

²⁹ Фалько С.Г. Наука об организации производства: история, современность, перспективы. – М., О-во «Знание» РСФСР, 1990, С. 35.

³⁰ Наиболее подробно этот труд освещен в работах: Кузьмичев А.Д. Николай Чарновский: к 100-летию первого в мире учебника по менеджменту // Материалы международной научной конференции «Экономические реформы в России XIX–XX вв. Новые подходы, методы и технологии исследования. М., МГУ им. М.В. Ломоносова, ноябрь-декабрь 2011 г. // Труды исторического факультета МГУ: Вып. 52. Экономическая история. Обозрения. Выпуск 16. М., Изд-во МГУ, 2011, С. 165–169; Кузьмичев А.Д. Николай Чарновский: вехи к биографии // Чарновские чтения. К 100-летию выхода в свет первого в мире учебника по менеджменту «Организация промышленных предприятий по обработке металлов». Том 1.

молодой отрасли технических знаний, которая носит название «организация» предприятий, является сопоставление и анализ всей совокупности факторов как научно-технических, так и экономических, культурных и иных, оказывающих влияние на производство, и вывод тех условий, которыми определяется в общем случае успех производства в каждом предприятии. Соприкасаясь с одной стороны с задачами и методами техники и опираясь на научные выводы, организация предприятий как наука, стремится установить методы технической экономики производств в определенных местных условиях, причем комбинация технических средств входит лишь как частная задача в общую задачу – достижения определенного экономического результата производства» (С. 1–2).

Молодая наука под названием менеджмент, по версии В.И. Маршева, если речь идет о научных и прикладных разработках, развивалась в начале XX века в двух крупнейших центра: один из них находился (и до сих пор размещается) в США и обслуживал капиталистическое хозяйство, разрабатывая модели эффективного управления организациями в рыночной системе, тем самым создавая так называемую западную управленческую мысль; второй центр – центр восточной управленческой мысли – был создан чуть позже американского, находился до конца 90-х годов в СССР и обслуживал управление социалистическим хозяйством³¹.

На наш взгляд, вывод В.И. Маршева нуждается в уточнении: в учебнике Н.Ф. Чарновского, наряду со ссылкой на работы исследователей из США, указано много работ немецких авторов по управлению. В их числе, например, Максимилиан Крафт (Kraft, Maximilian), В. Саргент (W.P. Sargent), М. Бланк (M. Blancke), Людвиг Утц (Ludwig Utz), Р. Моллер (P. Möller), Альберт Баллевский (Albert Ballewski), Гуго Мюнстерберг (Hugo Münsterberg). В их сочинениях, в частности, отражена не только тематика производственного менеджмента. Например, Чарновский (С. 247) пишет о проблеме мотивации персонала: «... можно указать на опыт применения на практике этого распределения (сокращенное обозначение по-немецки “G.B”. – “Gewinn-Beteiligung”), дающий, по видимому, положительные результаты в интересах самого предприятия, – это примененная профессором Аббе в мастерских фабрики Цейсс в Иене система вознаграждения и участия в прибылях, принципы которой изложены

Москва, 9–10 декабря 2011 года. М., НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2012, С. 69–77; Кузьмичев А.Д. Н.Ф. Чарновский и становление научного менеджмента в России // Российский журнал менеджмента, Том 10, № 3, 2012, С. 165–176.

³¹ Маршев В. И. История управленческой мысли. Учебник. – Инфра-М., 2005, С. 436.

в статуте предприятия. Быть может, сравнительный успех системы тесно связан с исключительным по интеллектуальным свойствам подбором рабочих, вызываемым самим характером производства. Нельзя, однако, при этом не отметить подлинного отзыва самого инициатора системы, проф. Аббе, по поводу применения на практике “G.B”, а именно: «Каких-либо благоприятных последствий для предприятия, как, например, – подъема прилежания, усердия и т.п. со стороны участников работы – мы приписать введению “G.B” не можем. Точно так же мы не могли констатировать каких-либо заметных результатов действия системы в социальном и моральном отношениях».

Отметим, что в Германии наука управления зародилась в те же годы, что и в России. Так, например, работы по нормализации предметов массового потребления, начавшиеся в 1916 г. сначала в недрах военного ведомства, а затем при союзе германских инженеров, с 1918 г. были перенесены в специально образованный центральный орган – комитет по нормализации (Normenmausschuss der Deutschen Industrie). Им был разработан план нормализации ряда отраслей промышленности и составлена «теория нормализации». Наряду с работами по рационализации промышленности в Германии проводилась большая работа по совершенствованию аппарата управления. В 1921–22 гг. в ряде министерств Германии в законодательном порядке учреждаются должности референтов по упрощению или комиссаров по экономии – Sparg-kommissaren, с небольшим бюро при них. Референты отдельных министерств входили в особое совещание по вопросам упрощения, состоящее при министерстве внутренних дел, и примыкающее к комитету по хозяйственному управлению – Ausschuss für wirtschaftliche Vervollung. Должность референтов по упрощению управления закреплялась в законодательном порядке в положении о работе министерств. Во главе всей работы по рационализации стоял рейхспаркомиссар – reichsparkommissar, в распоряжении которого находилось особое бюро. Следует отметить создание в 20-х годах Союза германских организаторов – «Organisation Verband», который установил широкие связи с исследователями управления в СССР, издававший популярный журнал «Организация».

Еще одной организацией в области управления стал германский институт технического рабочего ученичества – Deutsches Institut für technische Arbeiterschulung – DINTA. Инициатор учреждения нового института и его главный руководитель обер-инженер Арнольд именовал всю работу института «экономизированием человека». В статье «Производственный инженер, как руководитель людей» он, в частности, писал: «За последнее время мы начали экономизировать человека, этот важный фактор, который вызвал понижение

производительности наших предприятий; мы стремились побудить его производственные силы, которые должны дать экономический эффект ... Основная наша задача: усовершенствование и удешевление производства. К большему мы не стремимся».

В 1926 г. в Германии была образована Комиссия хозяйственного управления – Ausschuss für wirtschaftliche. На первом годичном собрании комиссии, состоявшемся 2 июля 1926 г., были определены основные задачи: научная разработка вопросов заводского управления в целях уменьшения издержек производства. В том же году Берлинской академией был учрежден институт по повышению хозяйственности в работе общественно-государственных учреждений – DIWIV. В число направлений его деятельности вошли: изучение и испытание лучших хозяйственных приемов и методов работы в учреждениях; справочное дело; создание показательной выставки конторской техники и картотеки и т.п. Кроме того, институт проводил консультации по вопросам управления³². Подчеркнем, что в начале XX века в России, как и в Германии, наука управления развивалась очень активно до начала 30-х годов, когда начались репрессии в отношении ученых и научных школы.

На наш взгляд, с 30-х годов в России наиболее жизнеспособным направлением науки управления становится именно производственный менеджмент: например, кафедра Экономики и организации производства МГТУ им. Н.Э. Баумана создана в 1929 году. Её история и формирование научных направлений подробно отражена в труде С.Г. Фалько «Экономика и организация производства»³³. Следует особо отметить, что она стала «прототипом» учебного процесса: в начале 30-х годов аналогичные кафедры были созданы практически во всех ведущих технических вузах страны. Например, кафедра «Экономики и организации предприятий машиностроения» – первая и старейшая кафедра экономического профиля в Уральском политехническом институте была создана в конце 1932 года. За период существования кафедры ее преподавателями, выпускниками и аспирантами защищено более 500 кандидатских и 18 докторских диссертаций³⁴.

Основателем кафедры стал Герман Александрович Пруденский, окончивший в 1931 году Московский механико-машиностроительный институт

³² См. подробнее: Кузьмичев А.Д. К вопросу о международном признании менеджмента // История предпринимательства в России: XIX – начало XX вв. Вып. 3. Сб. статей – СПб., ИД С.-Петербург. гос. ун-та, 2007, СС. 441–463.

³³ М., Издательство МГТУ им. Н. Баумана, 2009. – 256 с.

³⁴ Уральский федеральный университет // кафедра экономики и организации предприятий машиностроения – режим доступа <http://gsem.urfu.ru/departements/prom/chairs/eopm/>

(ныне Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана) по специальности инженер-технолог. Следует особо подчеркнуть, что он не только создал кафедру по организации производства, его карьера в этом направлении оказалась стремительной: вскоре он стал деканом инженерно-экономического факультета (1940–1941 годы); ректором Уральского политехнического института (1950–1951 годы), впоследствии – директором Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР. В 1958 году его избрали членом-корреспондентом АН СССР. Как директор Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР, он принял активное участие в формировании Новосибирского научного центра и в подготовке научных кадров: уже в 1964 году в институте работало 270 сотрудников, в том числе 4 члена-корреспондента АН СССР, 2 доктора и 63 кандидата наук.

Вернемся к высказыванию В.И. Маршева о том, что второй центр – центр восточной управленческой мысли – был создан чуть позже американского, находился до конца 90-х годов в СССР, обслуживая управление социалистическим хозяйством. Трансформация экономики России, начатая с 90-х годов минувшего века, радикально изменила не только хозяйственный уклад, но и выдвинула новые задачи перед системой образования. Следует особо отметить, что этот процесс затронул не только нашу страну, но и весь мир, где происходит третья промышленная революция. Эта тенденция хорошо описана в книгах Джереми Рифкина «Третья промышленная революция» (Third Industrial Revolution – TIR), Питера Марша «Новая индустриальная революция: потребители, глобализация и конец массового производства» (The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization and the End of Mass Production) и Криса Андерсона «Производители: Новая промышленная революция» (Makers: The New Industrial Revolution).

Радикальные изменения в хозяйственном укладе России мало затронули систему образования: в 2013 году результаты первого этапа исследования «Современный производственный менеджмент: проблемы подготовки управленческих кадров» дали полную картину состояния системы образования – современное состояние системы образования в области подготовки управленцев по производственному менеджменту нельзя назвать даже удовлетворительным. «Состояние системы образования и преподавания производственного менеджмента в целом оценивается отрицательно», – отмечено в исследовании, – «причем три важнейших фактора, влияющих на приток молодежи – уровень зарплаты и уровень престижа профессии преподавателя, а также участие в международных исследовательских проектах по профилю ка-

федры, как и состояние самой системы и состояние учебно-производственной базы и условий труда – получили фактически отрицательные оценки». Профессор О.Г. Туровец, президент международной академии науки и практики организации производства и один из самых уважаемых экспертов в области производственного менеджмента, считает, что в РФ формируется перепроизводство экономистов и управленцев широкого профиля при возрастающем дефиците управленческих кадров современного уровня для производства. Он также считает, что положение усугубляется тем, что преподавательский состав вузов, готовящих управленцев, также формируется из числа выпускников вузов, не имеющих представления о производстве, а кадры преподавателей, имеющих инженерно-экономическую подготовку и производственный опыт, по естественным причинам выбывают. Однако Туровец словно не замечает того, что в системе производственного менеджмента России произошли качественные изменения и во многом ратует за традиционный подход к подготовке менеджеров, игнорируя растущий интерес к проблеме внедрения инструментов бережливого производства, подготовки менеджеров нового типа. Между тем, важно отметить то, что в последние годы тематика бережливого производства видна в деятельности университетов. Так, в Томском политехническом университете в декабре 2012 года были созданы малое инновационное предприятие «Институт производственных систем» и Центр бережливого производства ТПУ [9]; в Южно-Уральском государственном университете образован Научно-образовательный центр «Бережливое производство» [10]. В составе Научно-образовательного центра «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана в июне 2013 года образован Центр управления производством, где действует проект по внедрению бережливого производства на предприятиях РФ³⁵.

Однако существующая в России система подготовки менеджеров для производства слабо подстраивается под запросы бизнеса. Так, Станислав Протасов, со-основатель и глава разработки Acronis, считает, что есть специальности, которым в наших институтах до сих пор не учат и которые в ИТ-компаниях в дефиците. «Очень хорошее представление о ролях технических специалистов в современной ИТ-компании дает подход Microsoft к созданию и развитию продукта, – пишет он, – У корпорации есть понятие «триада»: development lead (человек, который отвечает за процесс разработки), quality

³⁵ См. подробнее: Батурин Д.Л., Кузьмичёв А.Д. Система образования в РФ и бережливое производство // Третьи Чарновские чтения. Сборник трудов. Материалы III международной научной конференции по организации производства. Москва, 6–7 декабря 2013 г. – М.: НП «Объединение контроллеров», 2014, СС. 26–43

manager (менеджер по качеству) и program manager (человек, который отвечает за весь проект, от начала до конца и выполняющий гораздо более всеобъемлющий спектр задач, чем проектный менеджер). Это ключевые R&D специалисты – думаю, объяснять роль research and development в рождении инноваций не нужно. Именно «триада» управляет базовыми процессами создания и вывода на рынок всех мейкрософтовских продуктов, линейными техническими специалистами, которые их готовят. В общем виде это классическая схема, которая может быть в несколько других терминах, но в такой же логике реализована во всех глобальных ИТ-корпорациях: Apple, Google, Cisco и др.». По мнению Протасова, наше образование не готовит профессионалов ни по одному из направлений «триады», только, грубо говоря, несколько специалистов, которые этим менеджерам подчиняются; более того, «общих курсов по менеджменту для технических людей практически нет – они либо сами читают книги, либо курсы для них делают работодатели». В итоге у многих российских софтверных компаний некоторые части создания и вывода продукта (читай – «триады») либо недоразвиты, либо вообще отсутствуют. Фундаментальное образование, по его мнению, позволяет готовить программистов (хоть им и приходится доучиваться), но тем же менеджерам по качеству и программным менеджерам (а также техническим профессионалам, которые находятся «под ними») взяться просто неоткуда. В вузах таких специальностей нет, а в компаниях эти направления исторически плохо развиты³⁶.

Основные выводы Станислава Протасова отражены в публикации «Как сделать российский станок», подготовленные заместителем главного редактора журнала Эксперт Верой Красновой. Денис Волков, генеральный директор «Группы МТЕ», работающей в сегменте токарно-фрезерного оборудования – базовом и самом многочисленном, наиболее агрессивном с точки зрения конкурентной среды, отмечает, в частности, что заказчиками компании стали несколько предприятий НПК «Уралвагонзавод», Объединенная двигателестроительная корпорация – НПО «Сатурн», Пермский моторный завод, концерн ПВО «Алмаз-Антей», Коломенский КБМ. Несколько частных предприятий – «Союз-01», производящий трубопроводную арматуру, «Трансформер», выпускающий трансформаторы. Но при запуске предприятия пришлось решать проблемы в области образования: в Азовском технологическом институте, ныне филиале Донского государственного технического университета (ДГТУ), компания полностью обновила материальную базу

³⁶ Протасов С. Каких айтишников не хватает России // 29 апреля 2014 года, режим доступа <http://slon.ru/biz/1091362/>

обучения и содействовала организации кафедры машиностроения. «Проблема в том, что методическая база утрачена, а если осталась, то это такие желтые учебники, от которых несет нафталином, – поясняет Волков, – И мы организовали взаимодействие преподавателей с Kovosvit Mas и его домашним вузом. То есть наш партнер на уровне своих соглашений в Чехии мотивирует чешский вуз на передачу методической базы обучения»³⁷.

Формирование новой методической базы подготовки менеджеров в области производства должно опираться на отечественный и зарубежный опыт преподавания. Участие государства, несомненно, необходимо, но главными действующими лицами должны быть кафедры высших учебных заведений и промышленные предприятия. Однако при общей работе не стоит забывать того, что создание новых организационных практик – крайне сложный процесс. В этой связи уместно напомнить высказывание Генри Минцберга: «Управление – это не сумма маркетинга, финансов, бухгалтерского учета и т.д. Оно имеет отношение ко всем функциям бизнеса, но не сводится к ним. Если в виде разноцветных жидкостей налить в пустой сосуд, коим является студент программы MBA, а потом осторожно взболтать, то получится набор отдельных слоев, а не цельная смесь, имя которой менеджер»³⁸.

³⁷ См. подробнее: Краснова Вера Как сделать российский станок//«Эксперт» №20 (899) 12 май 2014, режим доступа <http://expert.ru/expert/2014/20/kak-sdelat-rossijskij-standok/>

³⁸ Минцберг Генри. Требуется управленцы, а не выпускники MBA. М., Олимп-бизнес, 2008, С. 35

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РЕФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: МОДЕРНИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Куликова Ю.П.

Ключевые слова: Инновации, инновационная политика, инновационное развитие, модернизация экономики, управление инновационным развитием.

В настоящее время в России существует определенный диссонанс в отношениях образования, науки и бизнеса. Сегодня система образования находится в более тесных отношениях с институтами фундаментальной науки, и практически не контактирует со сферой бизнеса. Научные учреждения также неравномерно распределяют свое внимание на сферу образования и бизнеса. Учреждения фундаментальных знаний сотрудничают с образовательными структурами, а на бизнес приходится доля тех, кто занимается инновационно-исследовательской деятельностью. Такая нестабильность в интеграционных процессах мешает России на равных конкурировать с международным сообществом, как на рынке труда, так и в целом в экономических процессах. Поэтому первостепенной задачей на сегодняшний день является разработка системы равномерной интеграции системы образования, науки и бизнеса.

По результатам исследования мы пришли к выводу о том, что механизм реализации инновационной политики вузов является совокупностью форм, методов, базовых категорий, с помощью которых осуществляется:

- согласованность действий в достижении экономических интересов всех участников инновационной деятельности;
- формирование благоприятной внутренней экономической политики в вузе для ведения инновационной деятельности в рамках образовательных и сопутствующих услуг;
- развитие системы управления высшей образовательной школой;
- наращивание инновационного потенциала и числа основных конкурентов (их относительных размеров), расширение внутреннего и внешнего размера рынка.

На рисунке 1 приведена предлагаемая автором последовательность формирования инновационной политики высшей образовательной школы.

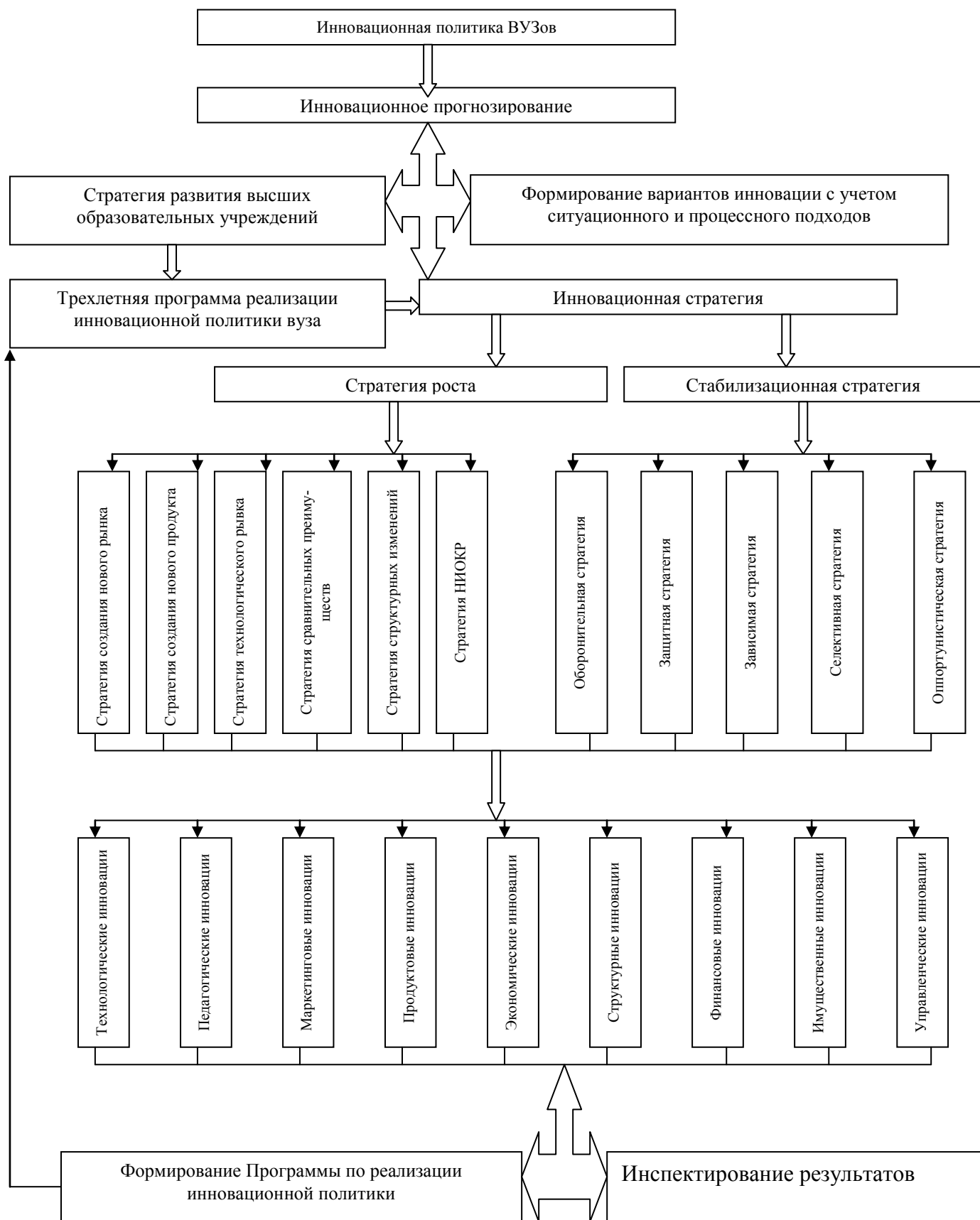


Рисунок 1. Этапы формирования иновационной политики высшей образовательной школы

С учетом зарубежного опыта, тенденций развития системы высшего образования РФ нами предложен алгоритм формирования национальной инновационной системы на основе активизации инновационной деятельности вузов, включающий несколько этапов. Выделение этапов необходимо с точки зрения принятия управленческих решений. Для каждого этапа сформулированы задачи управления.

По временным рамкам выполнение алгоритма предполагает три периода: 2013–2014 гг. – первые семь этапов, их результат – определение взаимосогласованных приоритетов развития инновационной деятельности высших учебных заведений в соответствии со стратегическими задачами развития страны, выявление сильных и слабых сторон сложившейся системы высшего образования, а также возможностей интеграционного развития. В этот период истечет срок реализации ряда федеральных программ и запланирована разработка последующих, что создаст возможность учета и использования положительного опыта.

2014–2015 гг. – восьмой этап, его результат – разработка программы интеграции вузов в национальную инновационную систему. К этому периоду будет создана основа для расширения взаимодействия между субъектами инновационной системы, выявлена наиболее эффективные модели развития высшей школы, будут частично введены в эксплуатацию ключевые элементы Инновационного центра Сколково.

2015–2020 гг. – девятый и десятый этапы, их результат – обеспечена ведущая роль вузов в инновационном развитии страны с соблюдением принципов координирования, автономии, конкуренции и кооперации.

Теоретический и методологический подход к функционированию разрабатываемого механизма заключается в следующем построении:

- работа над разработкой государственной инновационной политики обязательно включает в себя этап уточнения концепций, программ, стратегий и планов развития образовательной системы, науки и инноваций; действие в рамках законов и других нормативных документов, осуществляющих регулирование функционирования высших образовательных учреждений, научных и инновационных организаций, утвержденных положений государственной политики в области инновационного бизнеса;
- формирование инновационной политики Российской Федерации происходит за счет применения объективных экономических законов и действующих закономерностей, прослеживающихся в развитии социально-экономической политики государства;

- разработка альтернативных инновационных стратегий с последующим претворением ее в жизнь выполняется на основе концептуальной и нормативной базы, используемой высшим образовательным учреждением;
- в основе стратегического анализа альтернативных инновационных разработок заложены базовые категории инновационной политики, принципы и методы ее реализации.

Процесс формирования инновационной политики высшей образовательной школы невозможен без информационной поддержки, которая осуществляется посредством мониторинга рынка образовательного продукта. Её базой является пакет информации, непрерывно поступающей от стратегических партнеров, конкурентов высших образовательных учреждений, потребителей образовательных услуг, научных организаций, консалтинговых и образовательных фирм, выставочных обществ, профессиональных ассоциаций и прочих структур.

Не стоит забывать о существующих различиях внешней и внутренней политики. По нашему мнению, формирование внутренней инновационной политики высшего образовательного учреждения осуществляется за счет действия определенных принципов:

- реализация инноваций за счет непрерывного развития инновационного потенциала;
- осуществление инноваций на комплексной основе, этот принцип является залогом тесной взаимосвязи между инновациями, в результате чего происходит обеспечение синергетического эффекта (взаимное продвижения инноваций друг друга);
- организации структурного подразделения, в обязанности которого входит формирование и реализация инновационной стратегии и соответствующей политики;
- мобилизация интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов для успешной реализации инновационной политики;
- контроль/учет и перераспределение рисков;
- социальное, моральное и материальное стимулирование инновационной активности.

Внешняя инновационная политика – это направленное поведение организации на рынке, которое приводит к постоянно растущему уровню развития и ориентировано на определение приоритетных инновационных проектов. Данная политика зависит от внешней среды, потребностей рынка и возможно-

стей организации. Принципы поведения высшего образовательного учреждения на рынке, посредством которых осуществляется развитие системы связей высшей образовательной школы с организациями, продуктом производства которых являются знания, обеспечивается взаимовыгодное сотрудничество по перспективным инновационным проектам и программам, формируется репутация организации на рынке инноваций, определяет внешняя инновационная политика. Высшее образовательное учреждение занимает передовые позиции по разработке, экспертизе и реализации комплексных федеральных и региональных программ социального и экономического развития, обеспечивает методическую поддержку инновационной деятельности хозяйственных субъектов рынка, занимается организацией международных и национальных конгрессов, симпозиумов, семинаров, конференций и так далее.

Из приведенного материала можно сделать вывод о том, что внутренняя инновационная политика способствует развитию стержневых компетенций высшей образовательной школы, разработке принципов формирования внутренних НИР, использованию различных методов защиты интеллектуальной собственности, утверждению механизма стимулирования персонала, участвующего в инновационной деятельности и других действий, направленных на перспективное развитие высшего образовательного учреждения.

Выводы. Чтобы быть готовым к внедрению новых инновационных подходов, учреждения высшей школы должны:

1. Привлекать к непосредственному сотрудничеству бизнес-структуры и производственные комплексы с целью интеграции и взаимодействия науки и экономики.

2. Сотрудничать на взаимовыгодных условиях и с целью обмена знаниями и опытом с другими учреждениями высшей школы, учреждениями Российской академии наук и прочими отраслевыми учреждениями.

3. Формировать на базе учреждения научно-исследовательские комплексы, позволяющие не только повышать научный уровень сотрудников и студентов, но и являться источником инноваций научно-технического направления.

4. Проводить модернизацию имеющейся материально-технической базы и обеспечивать ее прирост за счет привлечения новых источников финансирования, ориентируясь при этом не на государственную помощь, а на собственные финансовые резервы.

5. Активно участвовать в различных региональных, федеральных и международных конкурсах, конкурсах на получение грантов.

6. Участвовать в подготовке квалифицированных кадров по госзаказу.
7. Сочетать различные методы отбора абитуриентов, учитывая такие ориентиры как результаты единого государственного экзамена (ЕГЭ), результаты независимого тестирования на базе независимых центров, наличие побед в различных конкурсах и олимпиадах.
8. Обеспечивать общедоступность информации о ходе своей работы, предоставлять общественности полный отчет об уровне предоставляемых услуг и перспективах развития учреждения.
9. Формировать на базе учреждения дополнительные специальности, отвечающие задачам данного региона согласно специфике местных рынков труда.
10. Организовывать и поддерживать системы студенческого самоуправления.
11. Активно взаимодействовать со сферой производства в области предоставления практических навыков работы студентам.
12. Расширять сферу своей деятельности, предоставляя дополнительные услуги профессионального образования методом взаимодействия с союзами работодателей.
13. Обеспечивать непрерывность процесса обучения и повышения квалификации работников сферы образования.

Список литературы:

1. Инновационная политика высшего образовательного учреждения / [Девяткина М.А., Мирошникова Т.А., Петрова Ю.И. и др.]; под ред. Р.Н. Федосовой. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. 178 с.
2. Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве: учеб. пособие / А.К. Казанцев, А.А. Крупанин. – М. : Инфра-М, 2003. – 512 с.

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА ВУЗОВ И БИЗНЕС-СТРУКТУР В ЦЕЛЯХ ПОДГОТОВКИ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Маркова М.В.

«Только хорошие менеджеры способны добиваться прогресса в обществе, в отдельных фирмах, в собственной жизни» (У. Черчилль)

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой частотой изменений и появления инноваций в различных сферах деятельности, компаниям требуются новые, эффективные менеджеры, обладающие соответствующими компетенциями. Эффективность менеджмента определяется способностью менеджеров различных уровней содействовать достижению более высоких результатов деятельности компании при исходном количестве используемых материальных, трудовых и финансовых ресурсов. [4] От современного менеджера требуются, в первую очередь, лидерские качества, такие как: умение вдохновлять сотрудников на достижение целей компании, эффективно использовать существующие рыночные возможности и внутренние сильные стороны, совершенствовать технологический процесс, анализировать внешние и внутренние процессы и явления и реагировать на них в виде изменений. [5]

Современные процессы глобализации экономики предъявляют серьезные требования к специалистам и руководству компаний в различных сферах деятельности. Менеджеры должны обладать глобальным мышлением и глобальными стратегическими навыками, которые при этом требуют постоянного развития и актуализации. Глобальное мышление менеджера позволяет посмотреть на рыночную ситуацию не только через призму отдельных сегментов национальной экономики, а видеть широкие возможности развития компании на мировом рынке посредством эффективного комбинирования направлений деятельности на различных национальных рынках.

В настоящее время появляется все больше компаний, которые изначально имеют статус международных. Если в конце XX в. вопросы участия в процессах глобализации относились только к компаниям – представителям крупного бизнеса, то сегодня на международный рынок выходят и небольшие компании, и в том числе из стран, рынки которых не имеют достаточных перспектив для развивающегося бизнеса. Данные компании должны работать эффективно и быть конкурентоспособными в глобальном масштабе и в то же

время ориентироваться на предпочтения и запросы клиентов в различных странах. [1] В этих условиях, основываясь на глобальном мышлении, зарубежные рынки рассматриваются менеджерами как источники информации и ресурсов, необходимых для совершенствования рыночного предложения компании.

Все эти условия оказывают воздействие на тенденции развития рынка труда и сферу образования. Они формируют определенные ожидания работодателей по отношению к соискателям управленческих позиций в компаниях и ожидания студентов в отношении получаемых в вузе образовательных услуг. Большое число студентов начинают думать о трудоустройстве уже в университете. Поскольку большое число компаний работают на международном рынке, студенты мотивированы на прохождение стажировок в компаниях за рубежом.

Многие современные компании-работодатели убеждены в том, что международный профессиональный опыт менеджеров является для них дополнительной ценностью, помимо опыта работы как такового. В частности, мотивами трудоустройства иностранных студентов и выпускников вузов для компаний являются: использование новых связей для выхода на зарубежные рынки и знакомства с потенциальными бизнес-партнерами, наличие менеджеров – носителей языка страны, в которой планируется развивать бизнес, наличие менеджеров с конкретными знаниями в определенной сфере бизнеса и в области культуры ведения бизнеса в конкретной стране. Все эти условия позволяют компаниям развивать бизнес и повышать эффективность своей деятельности на различных рынках.

Кроме того, в рамках международных стажировок студентов предпочтительной формой трудоустройства зачастую является виртуальная мобильность студентов. Это обусловлено стремлением компаний достигнуть следующих результатов: повышение эффективности выполнения задач студентами благодаря непрерывной связи с вузом и коллегами, тестирование новых методов совместной работы для глобально интегрированного предприятия, расширение возможностей подбора наиболее талантливых кадров (по результатам международного проекта EU-VIP в рамках Программы непрерывного обучения Европейской комиссии). [2]

Особенности функционирования современных вузов напрямую связаны с процессами глобализации, так как образовательная сфера является одновременно и их фактором, и их индикатором. Следуя требованиям глобализации экономики, высшим учебным заведениям необходимо предоставлять возмож-

ности для студентов научиться мыслить глобально и приобрести необходимые для работы в глобальной среде знания и навыки.

В то же время, согласно результатам исследования, проведенного Исследовательским центром портала Career.ru среди 1932 российских студентов и молодых специалистов в 2014 г., 27% респондентов не удовлетворены качеством образования, которое получили в своем вузе. В качестве основного недостатка они отметили слабое соответствие образовательной программы современным потребностям бизнеса (67% респондентов). Другим недостатком зачастую выступает слабая материально-техническая база, не позволяющая овладеть современными технологиями и ознакомиться с инновациями в профессиональной области (45%). 44% молодых специалистов, которые уже работали по специальности, признали недостаточность полученных в вузе знаний и навыков. 16% уверены, что проявляли высокое усердие в учебе, однако вуз сформировал неверное представление о перспективных направлениях личностного и профессионального развития. [3]

Наиболее значимым фактором успешной подготовки глобального менеджера является практикоориентированность обучения. При этом студенты должны поощряться к практике в компаниях не только за рубежом, но и в своем вузе. Это достигается посредством интеграции практической подготовки с другими видами обучения в рамках учебного плана образовательной программы и предоставления студентам возможности участия в различных программах стажировок с альтернативными вариантами финансирования. В целях обеспечения положительных результатов прохождения стажировок студенты должны быть хорошо подготовлены вузом к трудоустройству, с точки зрения деловой этики и требуемых менеджерам знаний и умений. Основными взаимодействующими участниками процесса подготовки современных менеджеров являются высшие учебные заведения, предприятия и организации и непосредственно сами студенты.

В целом, к факторам успешной подготовки менеджера в условиях глобализации относятся следующие:

1. Личностные и профессиональные характеристики студентов: высокий уровень мотивации и метакогнитивных навыков, опыт виртуальных коммуникаций.

2. Интеграция участников процесса подготовки менеджеров: системный подход к практической подготовке студентов и наличие постоянных программ стажировок в вузе; административная поддержка преподавателей, наставников и коллег; формализация механизмов взаимодействия (заключение договоров, соглашений, разработка программ и др.).

3. Технология взаимодействия участников: совместный выбор технологии, приемлемой для всех участников; предварительное тестирование и техническая поддержка инструментов взаимодействия (видео-, веб- и телеконференции, блоги, форумы, электронные портфолио, платформы электронного обучения).

4. Качество заданий для студентов: соответствие заданий ожиданиям студентов; важность выполнения задач для компании, их актуальность и реалистичность выполнения; возможность дистанционной работы над заданиями.

5. Формат стажировки: относительно долгосрочный характер стажировки (особенно в случае дистанционного формата); тщательно проработанная программа стажировки и детальные договоренности между участниками; реализация групповых проектов и задач, обеспечение возможности виртуального участия в групповых встречах.

К настоящему времени вузами в различных странах накоплен богатый опыт организации международных стажировок, и используются различные ее способы, в зависимости от особенностей работы и требований конкретной компании-работодателя. Кроме того, стажировка может быть инициирована любой из трех сторон, участвующих во взаимодействии. В зависимости от того, кто ее инициирует, процесс стажировки будет видоизменяться. В случае если стажировку организует вуз, то, как правило, это происходит в рамках учебного плана образовательной программы, и стажировка является обязательной. Если стажировку инициирует компания-работодатель, то основной ее целью является взаимодействие непосредственно со студентами, потенциальными будущими сотрудниками, и содействие их практической подготовке. Студент также может выступать инициатором стажировки, например, занимаясь поиском предлагаемых на рынке труда программ международных стажировок. В этом случае он несет полную ответственность за все свои действия, связанные с трудоустройством, и руководствуется своими интересами и мотивами.

Роль вузов в практической подготовке традиционно является менее заметной, по сравнению с ролью компаний-работодателей. При этом в подготовке эффективных менеджеров партнерство вузов с международными компаниями-работодателями является определяющим. Для повышения качества подготовки оптимальной моделью практической подготовки является инициация международных стажировок вузом, который способен обеспечить учебный характер стажировок в виде специально разработанных программ. На практике это означает, что все виды стажировок систематически интегри-

руются в учебные планы образовательных программ, и вузы принимают активное участие в трудоустройстве студентов и выпускников.

По данным исследования Финского Центра международной мобильности, участие студентов в международных стажировках в значительной мере позволяет усовершенствовать их коммуникационные навыки, приобрести опыт работы за рубежом, создать сеть профессиональных контактов, а также способствует формированию навыков эффективного менеджера в условиях глобализации, а именно: способность создавать профессиональные сети и сообщества, навыки межкультурных и межнациональных коммуникаций. [2]

Во многих случаях участие в международных стажировках является основой трудоустройства студентов в международные компании в будущем. И это можно считать одним из их главных преимуществ. С другой стороны, преимуществами международного практического опыта пользуются не только студенты, но и другие заинтересованные стороны – работодатели и вузы.

Список источников:

1. Черчвелл С.Д. Новый глобальный бизнес-менеджер (интервью с профессором Harvard Business School Бартлеттом К.А.).

Электронный ресурс. – Режим доступа.

http://www.begin.ru/main/news_and_articles/articles/3986/07.04.2014.

2. Официальный сайт проекта EUVIP. – Электронный ресурс. – Режим доступа. – <http://euvip.eu/resources/stateoftheheart.pdf/07.04.2014>.

3. Интернет-портал Career.ru. – Электронный ресурс. – Режим доступа. – <http://career.ru/article/08.04.2014>.

4. Курицын А.Н. Эффективный менеджмент: учиться у Японии // Управление качеством. – 2007. № 3. – С. 7–9.

5. Гольдберг М.А. Кто такой «эффективный менеджер»? – Электронный ресурс. – Режим доступа. – http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=12&id=720/11.06.2014

ОРГАНИЗАЦИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖЕРЫ

Маршев В.И.

Уже в который раз:
«Новое – это новая комбинация старого в новых условиях»

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы, связанные с осознанием человеческой потребности в осуществлении совместных работ, в создании организаций, в менеджменте, оценкой его роли и места в общественной практике, в менеджировании организациями, с потребностью в компетентных менеджерах, как главных участников процесса управления социально-экономическими системами, с технологиями обучения/научения и другими дидактическими элементами и участниками процесса подготовки менеджеров

Ключевые слова: организация, управление (менеджмент), кадры управления (менеджеры), подготовка менеджеров

Во избежание двусмысленности восприятия текста статьи начнем с определения ключевых терминов, которые мы будем употреблять.

- *Структура* – это элементы и связи между ними
- *Организация* – это совокупность из двух и более индивидуумов, как её элементов³⁹, обладающих общей целью и формализованными⁴⁰ структурированными отношениями
- *Элементы организации* – это индивидуумы, *атрибуты организации* – это общие цели и формализованные структурированные отношения между индивидуумами.
- *Управление (или менеджмент) организацией* – это целенаправленное⁴¹ системное воздействие на организацию⁴²
- *Наука (теория) управления организацией*⁴³ – это наука, которая изучает управленческую **деятельность** и/или **отношения**, возникающие между участниками управленческой деятельности, выявляя и объясняя закономерности этой деятельности и/или отношений

³⁹ Примеры – от микро-компании до транснациональных компаний, как государственных, так и частных.

⁴⁰ Примеры формализации отношений – от рукопожатия и клятвы (в т.ч. «бей пять») и записей в ЗАГСе до регистрации Устава организации и подписания долгосрочных контрактов (напр., на поставку газа в Китай до 2030 года).

⁴¹ В этом определении первична «цель организации», а вторична «цель управления организацией».

⁴² или «Субъекта управления на Объект управления».

⁴³ или «наука управления в узком смысле слова».

- *Предмет науки управления*⁴⁴ – это либо *управленческая деятельность*, либо *управленческие отношения*, возникающие в результате осуществления управленческой деятельности, либо и то, и другое (одновременно)⁴⁵.
- *Система управления организацией* – это совокупность множества специальных элементов (цели управления, функции управления, методы управления кадры управления, и др.) и процессов их взаимодействия и развития⁴⁶

1. Автор уже как-то обращал внимание своих коллег на то, что если любой из нас однажды заставит себя посчитать, со сколькими организациями он «имеет дело» в один рабочий день только на пути от дома до работы, то он легко насчитает несколько сотен таковых. Слова «имеет дело» с организациями означают те предметы и услуги, которые читатель за время передвижения на работу потребляет и/или пользуется, и которые были произведены различными организациями. Начиная с завтрака, лифта в доме, газет и журналов, купленных в ближайшем киоске (не забудьте о самом киоске, кем-то произведенным, доставленным и установленным рядом с Вашим домом), билетов в поезд или карточки в метро, транспортного средства и т.д., и т.п., и заканчивая входной дверью в свой кабинет, можно на самом деле легко насчитать сотню товаров/услуг и организаций.

Возникновение организаций обусловлено тем, что любой человек в одиночку не может выполнить большинство действий, необходимых для продолжения его жизни (сиречь – «удовлетворения природных потребностей»), и потому он вынужден искать себе подобных, создавать организацию или вступать в существующую организацию. 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, которые осуществляют многие виды деятельности и которые 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

⁴⁴ или «науки управления в узком смысле слова»

⁴⁵ Вопрос: Может ли наука иметь более одного предмета?

⁴⁶ Примеры систем управления приведены в [1; сс.626-627] и [2, сс. 40-46]

благополучного существования. Прав Аристотель, утверждая, что «человек по природе своей животное социальное», а потому организации были, есть и впредь будут создаваться.

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 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 2–3 года «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.

Тенденции и прогнозы безработицы в 2014 году выглядят неутешительно: «Российский рынок труда в этом году ждет массовый наплыв безработных, причем поисками работы в первую очередь займутся сокращенные "белые воротнички"⁴⁷ и выпускники вузов, которых сейчас на предприятиях никто не ждет... На улицу выкинут около полумиллиона россиян. И это не считая тех, кого затронет скрытая безработица – ушедших в неоплачиваемые отпуска, вынужденных перейти на сокращенный рабочий день и так далее»⁴⁸.

Представители официальных властей призывают не беспокоиться, несмотря на то, что сами же прогнозируют увеличение безработицы в среднем по году до 6% с нынешних 5,5%. «Первыми пострадавшими станут вспомогательные процессы. К ним относятся ИТ, бухгалтерия, кадры, юристы, финансово-экономический блок. То есть те, которые обслуживают цифры, но не производят сами добавочную стоимость»⁴⁹. С точки зрения «целей организации» звучит современно, логично и теоретически оправдано, но с точки зрения нравственной, социальной, демографической и, наконец, политической – безнравственно, жестоко и опасно.

В чем же дело? Почему люди оказываются за пределами любимой организации, в которую они шли (сиречь, «социализировались») в поисках «безо-

⁴⁷ управленцы среднего звена и административный персонал

⁴⁸ См. <http://1prime.ru/Politics/20140127/776394679.html>

⁴⁹ Там же

пасности и благополучия»⁵⁰ и готовые для этого служить организации вечно? С другой стороны, почему люди, создающие организации, сами же доводят их до банкротства и ликвидации? Почему великие менеджеры двигают организации «От хорошего к великому» (автор монографии Дж. Коллинз), преподносят их, как «Созданные навечно» (авторы Д. Коллинз и Д. Поррас), а затем начинают совершать глупости, доводят их до краха, целеустремленно осуществляя «Созидательное разрушение» (авторы Р. Фостер и С. Каплан)?

Если бы большая часть работодателей давала объявления о найме в свою компанию в такой формулировке, как Apple: «Компания Apple хотел бы заключить с вами сделку, но выдвигает следующие условия. В этих стенах вы получите реальный шанс. Мы обучим вас тому, чему больше вы нигде не научитесь. Взамен ...мы хотим, чтобы вы работали как проклятый и не упустили свою мечту – раз вы уже здесь. Мы не говорим, что заинтересованы работать с вами всю жизнь – так вопрос не стоит. Просто каждый из нас получит хорошую возможность – впрочем, с ограниченным сроком действия», то человек социализирующийся задумался и, возможно, не направился бы именно в эту организацию.

2. Осознав необходимость создания организации или «вхождения» в существующую организацию, в т.ч. и прежде всего для удовлетворения своих потребностей и решения своих проблем, индивидуум вынужден выполнять определённые *роли в организации* для поддержания существования, простого воспроизводства, роста и развития организации. Это не лозунг, это не уже гипотеза, это социальная обусловленность, объясняемая как Дарвиным, так и его противниками. Легко показать, что *роли индивидуумов в организации* – это синонимы *функционалов организации (функционирующих областей организации)*, которые более популярны в работах по теории организации и менеджменту организациями. Причем некоторые функционалы (или их элементы) возникают с момента её создания, другие – по мере её роста и развития.

Так, если создатель (акционер) организации законопослушен и принимает решение о её формальной регистрации, то согласно российскому законодательству создатель должен зафиксировать в документе о своём создании позицию руководителя и бухгалтера. А это по терминологии теории организации – элементы функционалов Менеджмент и Эккаунтинг. Поскольку эти «два и более» вступают во взаимоотношения, то в момент создания организации в ней проявляются элементы функционала «Персонал» (напр., Подбор и

⁵⁰ как провозглашали цели своих полисов еще древние правители

расстановка вовлеченных индивидуумов, Структура кадров, Должностные инструкции, Вознаграждение). Следом за ними появляются элементы функционала Маркетинг (как минимум, его элементы «Маркетинговое исследование» и «Продукт») и элементы двух функционалов, входящие в Бизнес-процесс, – Закупки (или приобретение всех видов необходимых ресурсов, в т.ч. Финансов) и Производство (или трансформация ресурсов в товар и/или услугу). В случае с старт-апами эта часть бизнес-процесса может продолжаться довольно долго, пока не наступит счастливый день «первой» Продажи и соответствующий функционал. Часто (но не всегда) к ним присоединяется функционал «Послепродажное обслуживание».

Но на этом жизнь созданной организации не заканчивается. В организации появляются всё больше и больше функционалов (сиречь, ролей и их исполнителей). Так возникают полноценный функционалы Менеджмент, Маркетинг, Персонал и др., а также новые функционалы – Безопасность, GR, PR, ClientR, IR и другие. Когда-то А. Файоль представил этот процесс в виде завершённого набора из 6 видов деятельности, выполняемых любой организацией:

1. Техническая деятельность (изготовление и производство).
2. Коммерческая деятельность (закупки, продажи и обмен).
3. Финансовая деятельность (в т.ч. поиск оптимальных источников капитала).
4. Работа по обеспечению безопасности (с целью защиты от пожара, краж, наводнений и общественных беспорядков)
5. Учетная деятельность (в т.ч. сбор данных, представление финансовых отчетов и статистической информации).
6. Управленческая деятельность, что означает «прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать и контролировать»⁵¹

По мере развития мирового хозяйства и отраслей экономики, а также осознания необходимости учета факторов внутренней и внешней среды организации (или «бизнес-среды») в принятии управленческих решений число функционалов организации постоянно увеличивалось. В составленной автором Таблице 1 представлен перечень функционалов, где ключевым словами являются «и другие Роли», поскольку минимизация рисков совершать нерезультативные действия может привести к созданию всё новых и новых функционалов.

⁵¹ См. А. Файоль. Общее и промышленное управление. 1916

Таблица 1. Перечень функционалов организации

Роли индивидуумов – Функционалы организации	
1.1. Shareholders (?)	1.13. Law
1.2. Management	1.14. Public Relation
1.3. Accounting	1.15. Government Relation
1.4. HR	1.16. Finance Relation
1.5. Marketing	1.17. Investor Relation
1.6. Finance	1.18. Client Relation
1.7. Purchase	1.19. Competitive Intelligence
1.8. Production	1.20. Corporate Governance
1.9. Sales	1.21. Social Responsibility
1.10. Security	1.22. Ecology
1.11. R&D (Intellectual Property)	1.23. Knowledge
1.12. IT-active	1.24. Corporate Culture
и другие Роли (по потребности в них)!!!	
РИСКИ определяют необходимость в новых Ролях	

3. Говоря об этих давно известных объективных процессах зарождения и существования организаций, мы лишний раз подчеркиваем три обстоятельства. Во-первых, это объективность зарождения «частей организма организации». Даже пресловутые компании-однодневки успевают (от рождения до смерти) совершить как минимум одну сделку, т.е. осуществить один бизнес-процесс. И в направлении этого процесса – от частного к общему – есть одна из причин, не позволяющая проводить однозначную аналогию жизни организаций (точнее, жизненных циклов организаций) с жизнью биологических организмов. Помимо направления процессов есть и другие существенные отличия одного процесса от другого (отсутствие гомеостаза, жизнеспособ-

ности и др.)⁵². Но самое важное отличие – это возможность организации возвращаться (причем, неоднократно) на стадию «молодость» из стадии «зрелости» и даже из безнадежного предсмертного состояния).

Во-вторых, не следует отождествлять *число функционалов* (ролей) с *числом исполнителей этих функционалов* (ролей). В микро и малых компаниях, в семейных фирмах и даже в крупных компаниях один и тот же сотрудник может выполнять несколько ролей. Важнее помнить и следовать правилу создания новых функционалов, указанному внизу Таблицы 1, – риск... порождает необходимость создания соответствующего функционала

И в-третьих, очень важно подчеркнуть следующее. За всеми разговорами о начальных и последующих этапах жизни организации, как процессах зарождения, роста, развития и исчезновения организации скрывается «невидимая рука» менеджера, действия которой выражаются в форме принимаемых представителем функционала Менеджмент управленческих решений и проявляются в т.ч. в виде появления функционалов, обеспечивающих существование организации. Но заслуга менеджмента не только в обеспечении существования, но роста и развития организации. Иными словами, это множество функционалов постоянно должно находиться под зорким взором менеджера этого функционала и менеджера организации в целом.

Если мысленно вернуться к Таблице 1 и добавить к каждому из перечисленных функционалов термин «Менеджмент» (как деятельность), то мы получим самое первое (но далеко не окончательное) представление о направлении и объеме работ менеджеров организации. Иными словами, появятся Менеджер по закупкам, Менеджер по производству, Менеджер по продажам, Менеджер по персоналу и так все 24 категории менеджеров.

Принципиальное отличие *природы организации* от *природы менеджмента организации* в том, что организация – это объект воздействия, а менеджмент – это субъект воздействия на этот объект. И менеджмент по существу и в итоге – это *изменение* состояния организации и/или состояния её функционала. При этом не надо забывать, что первопричиной изменения организации являются изменения её элементов, т.е. индивидуумов. Мы говорим – «изменение организации», подразумеваем «изменение сотрудников организации»

Оказавшись в организации или даже создав собственную организацию, человек становится объектом воздействия разных субъектов, как одушевлен-

⁵² Подробнее об этом сказано в статье Edith Tilton Penrose. Biological Analogies in the Theory of the Firm. The American Economic Review, Vol. 42, No. 5, (Dec., 1952), pp. 804-819

ных (например, членов Совета директоров или уникального, талантливое, но склонного к алкоголизму работника мастерской), так и неодушевленных (например, экономических кризисов, засухи Нила или извержения вулкана Эйяфьядлайёкюдль (Исландия, 2010 год)). Что касается внутренней среды организации, то основным субъектом воздействия на рядового работника, согласно определению, будут менеджеры организации. Очевидно, что практически любая задача, требующая для своего решения участие двух и более персон, порождает потребность в том, чтобы хотя бы одна из этих персон стала бы исполнять роль постановщика целей, координатора совместных действий, контроллера над действиями и других действий, что теперь составляет сущность функций, как элемента системы управления (по А. Файолю, Г.Х. Попову), или называются ролями менеджера (по Г. Минцбергу).

4. О ролях и компетенциях менеджеров. Наиболее ёмко о ролях менеджера высказался Лоуренс Лафлин в 1896 году в трактате «Элементы политической экономии»:

«Менеджер – это тот, кто выбирает место для фабрики, управляет финансами, покупает сырьё, продает продукт, кто имеет дела с рабочими, распределяя их задания и оценивая их труд, кто следит за рынком, зная когда продавать, а когда придерживать товар, кто удачно узнает, что покупатели действительно хотят, и меняет характер своего товара в соответствии с этими желаниями, в общем – это ...РЕДКИЙ ЗВЕРЬ»

Как вам нравится тревожное утверждение профессионального педагога-психолога: «Разрыв между умными и глупыми людьми нарастает!»? Это высказывание принадлежит руководителю лаборатории социальной психологии СПбГУ, главе центра "Диагностика и развитие способностей" Людмиле Ясюковой. Оно чем-то напоминает принцип Питера о стремлении каждого человека достичь уровня полной некомпетентности в иерархической организации. Сравнение уровней умственного развития она осуществляет с помощью показателя «*понятийное мышление*»:

«Истоки этого понятия следует искать в работах выдающегося советского психолога Льва Выготского. Обобщив, понятийное мышление можно определить через три важных момента. Первый — умение выделять суть явления, объекта. Второй — умение видеть причину и прогнозировать последствия. Третий — умение систематизировать информацию и строить целостную картину ситуации.

Те, кто обладают понятийным мышлением, адекватно понимают реальную ситуацию и делают правильные выводы, а те, кто не обладают... Они то-

же уверены в правильности своего видения ситуации, но это их иллюзия, которая разбивается о реальную жизнь. Их планы не реализуются, прогнозы не сбываются, но они считают, что виноваты окружающие люди и обстоятельства, а не их неправильное понимание ситуации»⁵³.

Что делают менеджеры? Какие компетенции выделяют касту менеджеров из всех граждан мира? Чего нам, педагогам, коучерам, бизнес-тренерам не хватает, чтобы не только **обучать менеджменту**, но и **научать менеджменту**?

5. Об обучении и научении менеджменту.

И опять больше вопросов, чем ответов. Как нам (представителям образовательных заведений, высшей школы, школ менеджмента, школ бизнеса) «выводить» студентов – будущих менеджеров во внешний мир, чтобы они погружались в него фактически, а не (только) в имитационных условиях (кейсы, деловые игры и т.п.)? Как нам научить студентов *научаться*?

А ведь опыт таких «упражнений» набран за тысячелетия существования человечества, существования менеджмента и осознания необходимости менеджмента как КФУ, осознания необходимости подготовки будущих менеджеров и повышения квалификации нынешних менеджеров.

Конечно, надо приглашать в учебное заведение (в т.ч. на ЭФ МГУ) «слонов», лидеров бизнеса, чтобы иметь возможность с ними пообщаться, их пощупать, задать им вопросы, получить ответы. Это надо делать, как делали древние в своих школах, в формате бесед с мудрецами, великими философами. Но это своего рода «движение извне учебного заведения вовнутрь учебного заведения».

А как вывести студентов «наружу», во внешнюю среду? Как нам, оставляя студентов буквально в здании учебного заведения на 4 года в бакалавриате, плюс на 2 года в магистратуре, а теперь еще и на 3 года в аспирантуре, научать менеджменту? Как их, обучившихся читать литературу по менеджменту, *научить принимать управленческие решения*, за последствия которых они будут *нести ответственность* не в имитационных условиях (даже в самой совершенной деловой игре или набирая опыта анализа кейсов), а в реальной ситуации, набивая шишки за неправильные решения?

Вот два примера организации учебного процесса в лучших западных школах бизнеса 2013 года.

⁵³ источник: <http://www.rosbalt.ru/main/2013/12/04/1207437.html>

«Студенты программы MBA Дартмутской школы пользуются особым спросом у консалтинговых фирм – сразу 45% выпускников-2012 устроились в отрасли, это самый высокий результат в США. После первого года программы все студенты берут на попечение консалтинговый проект в стартапах, корпорациях или некоммерческих организациях»⁵⁴.

«После интенсивных занятий в аудитории в первом семестре студенты местной программы MBA сосредотачивают все усилия на выбранной отрасли, чтобы подготовиться после второго семестра к летней практике». Кстати, «в Johnson также можно выбрать годичный курс обучения, редкий для американских бизнес-школ. 5% студентов выпуска 2013 года – это ветераны иракской и афганской кампаний, имеющие в Johnson льготные условия»⁵⁵.

6. И последнее.

С 1 по 5 августа 2014 года в Филадельфии состоится очередная пятидневная конференция Американской академии менеджмента (American Academy of Management, AOM), тема которой «[The Power of Words](#)». По мнению руководителя Оргкомитета и Вице-президента АОМ г-жи Дебры Шапиро «слова, как хорошие, так и плохие, не проходят бесследно, а скорость и глобальный охват нас словами благодаря интернет-технологиям увеличивают власть слова с экспоненциальной скоростью. Как исследователи, авторы статей и трактатов, педагоги, коучеры, инструктора, стратеги, предприниматели, лидеры и менеджеры мы должны знать ответ на вопрос: Как наиболее эффективно использовать слова, чтобы творить и осуществлять результативные изменения в менеджменте?»⁵⁶.

В рамках большой конференции 3 августа 2014 г. пройдет ставшая для АОМ уже традиционной мини-конференция «Teaching and Learning Conference», посвященная только вопросам подготовки менеджеров. Удачное совпадение с темой нашей нынешней конференции! Однако у американцев – это традиция, это заложено в миссии АОМ, а мы вернулись к этой теме через 13 лет⁵⁷, осознав и почувствовав остроту актуальности подготовки менеджеров. Похоже, эта тема и у нас должна стать традиционной, тем самым отражая

⁵⁴ <http://www.forbes.ru/forbeslife-photogallery/obrazovanie/246085-luchshie-amerikanskie-programmy-mba-2013-reiting-forbes/6>

⁵⁵ <http://www.forbes.ru/forbeslife-photogallery/obrazovanie/246085-luchshie-amerikanskie-programmy-mba-2013-reiting-forbes/9>

⁵⁶ См. <http://aom.org/annualmeeting/overview>

⁵⁷ Тема IV конференции по ИУМиБ 2001 года «Развитие кадров управления: история, современность и будущее»

вечную актуальность вопросов обучения и научения, вообще, и менеджеров, в частности.

Литература

1. Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. – 731 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

Аннотация. Несмотря на многочисленные работы в области наукометрии и управления в науке, в менеджменте в рафинированном виде отсутствует дисциплина *менеджмент в науке*. В данной статье описана концепция направления в менеджменте – *Менеджмент в науке*. Представлен краткий анализ имеющихся исследований в данной области. Дано обоснование актуальности создания дисциплины *Менеджмент в науке*. Разработана дорожная карта реализации описанной концепции.

Ключевые слова: *эффективность управления научной деятельностью, методология менеджмента в науке, синестезия методологий, компетентность специалистов, система подготовки и сертификации менеджеров в науке, система управления научными учреждениями, мастер администрирования в науке.*

Abstract. Despite numerous works in the field of scientometrics and management science, management refined this missing discipline management in science. The concept of a new direction in the management – *Management in science* – is described. A brief analysis of the available research in this area is given. The substantiation of the relevance of establishing the discipline of *Management in science* is presented in this article. The road map of this concept is developed.

Key words: *effective management of scientific activities, methodology of management in science, synesthesia methodologies, competence of the specialists, education system and certification of managers in science, management systems of scientific institutions, master of scientific administration (MSA- education).*

1. Введение

Эффективность управления научной деятельностью в России, наряду с внешними условиями (обеспеченность ресурсами, экономическими, политическими, юридическими, технологическими и др. факторами), определялась в основном индивидуальными качествами руководителя научного подразделения, коллектива. Процесс менеджмента в науке на профессиональном уровне как таковой отсутствовал и отсутствует. Отдельные попытки исследования и применения на практике элементов менеджмента в научной деятельности привели лишь к появлению фрагментарной картины, не напоминающей даже лоскутное методологическое одеяло.

Отсутствие профессиональной системной методологии управления научной деятельностью в России становится особенно очевидным после ухода советской системы, при которой часть методологических функций управления

брала на себя КПСС и практически в каждом научном учреждении эта партия играла роль направляющего управленческого комиссара.

Исторически так сложилось в российской науке, что многие руководители научных подразделений, научных коллективов, не имели и не имеют специального образования в менеджменте. Большинство менеджеров в науке фактически обладают лишь некоторыми фрагментами необходимых для управляющего компетенций, а уровень даже этих компетенций (компетентность специалиста) зачастую недостаточен. Эти элементы компетентности, навыки в области менеджмента ученые, как правило, обретают на собственных ошибках, которые порой обходятся слишком дорого как для самого руководителя, так и для руководимого им коллектива и учреждения.

В целом российский менеджмент в науке можно характеризовать как интуитивный, порой с элементами импровизации. Эффективность управленческих действий того или иного руководителя в науке во многом определяется его менеджерской интуицией. История менеджмента в целом показывает, что интуитивное управление носит рискованный характер, как правило, приводит к большим стратегическим ошибкам, неэффективному использованию ресурсов, может приводить к непоправимым потерям авторитета руководителя, и дискредитации менеджмента как такового. Отрицательные последствия интуитивного менеджмента растут с увеличением масштаба, сложности и комплексности конкретной научной деятельности.

До сих пор менеджмент в науке не стал ролевой функцией как системно выделенной и профессионально определенной деятельностью. Имеет место концептуальная неразработанность системы менеджмента в науке как потенциального раздела дисциплины общего менеджмента. Развитие науки, ее возрастающая роль в жизни общества, настойчиво диктуют необходимость системного анализа, формирования и применения менеджмента в научной деятельности на профессиональном уровне.

В данной работе речь будет идти не о научном менеджменте, который фигурирует как технологический инструмент в методологиях общего менеджмента, менеджмента производственной, операционной или проектной деятельности. Предметом этой статьи является управление (менеджмент) в науке, и не затрагивается аспект управления со стороны государства.

Напомним, что государственное управление образованием и наукой Министерством образования и науки РФ осуществляется в нескольких направлениях [1], не затрагивающих по существу менеджмент в науке:

- надзор и контроль за качественным исполнением законодательства Российской Федерации в области образования;

- контроль за качеством полученного образования в различных образовательных учреждениях, качеством подготовки выпускников данных учреждений;
- контроль за деятельностью существующих советов по защите кандидатских и докторских диссертаций. Также контроль за деятельностью ученых советов, которые принимают решения о присвоении очередных ученых званий работникам учебных заведений;
- осуществление лицензирования, государственной аккредитации или аттестации образовательных учреждений, а также их филиалов;
- рассмотрение решений о присуждении ученых степеней, выдачу соответствующих аттестатов и дипломов докторам и кандидатам наук. При этом рассматриваются вопросы о присвоении, лишении или восстановлении ученых званий, таких как профессор по кафедре или специальности, доцент по кафедре или специальности;
- выдача необходимого разрешения на создание диссертационных советов в рамках учебных заведений; установление прав и компетенций данных диссертационных советов; формирование перечня тех научных специальностей, по которым дается право диссертационным советам осуществлять защиту диссертаций;
- признание, установление подлинности и подтверждение различных полученных человеком документов об образовании, ученых званий и степеней, как в Российской Федерации, так и за рубежом.

Кроме утилитарных сторон вопроса, в статье предпринимается попытка выявить глубинный смысл понятия «менеджмент в науке», апеллируя не к тому, как его следует описывать в рамках той или иной аксиоматики, но к тому, что оно представляет собой по сути, к тому, в какой мере это понятие соотносится с нашей интуицией, с имеющимся, пусть косвенным его пониманием в истории науки и в наукометрии.

Эта статья имеет целью не жесткую регламентацию процесса научной деятельности (регламентировать процесс свободного научного творчества полностью невозможно и бессмысленно), но попытаться обозначить проблемы методологической систематизации этого процесса, обозначить подходы к системному определению необходимых компетентностей субъектов управления научным процессом, обозначить важность профессиональных систем экспертизы учреждений, «поставляющих» специалистов в области управления научной деятельностью, систем профессиональной экспертизы зрелости процесса управления научным учреждением.

При введении в темы, затрагиваемые в статье, для примера даются лишь некоторые ссылки на исследования специалистов в данных областях. Детальный анализ работ по темам менеджмента в науке – это предмет специального системного исследования.

2. Краткая историческая справка

Одним из первых документов, содержащих элементы управления в российской науке, является Устав Петербургской Академии Наук, разработанный под руководством Блюментроста Л.Л. [2] и Брюса Я.В. [3] при её создании в 1724 г. Петром I. Как отмечает один из известных исследователей истории мировой науки Valentin Boss [4], системное управление развитием научных знаний России того времени проходило во многом благодаря усилиям Якова Брюса, изучавшего, в том числе, управление научным процессом ещё в 1698 году в лаборатории Иссака Ньютона «с особыми полномочиями» от Петра I.

При Петре I Академии Наук уделялось должное внимание и обеспечение со стороны государства: достаточно упомянуть, что на публичные собрания Академии съезжались весь Сенат, Синод, генералитет, министры. Бытовые нужды Академии, даже мелкие, полностью обеспечивались государством. Менеджмент управления вспомогательными, обеспечивающими процессами был выстроен в соответствии с требованиями, определяемыми потребностями научных исследований. Петербургская Академия объединяла не только ученых России, но и одиночек, работавших в других странах, оказывая им моральную и материальную поддержку. Основой научной деятельности Академии были исследования в области фундаментальных наук [5].

Изучая вопросы управления в научной деятельности, М.В. Ломоносов показал приоритетность централизации в этом виде управления [6]. Ломоносов подчеркивает роль глубокого понимания важности науки и всесторонней её поддержки со стороны руководства государством. Он отдавал решающую роль науке в формировании Российского государства. Фундаментальный труд «История Российская» В. Н. Татищева [7] косвенно упоминает геополитическую и экономическую важность значения науки и эффективного управления ею.

Системные исследования в области профессиональных требований менеджеров в науке отсутствуют. Впервые в России каталогизацию профессий, в том числе имеющих отношение к науке и управлению, сделал Л. Крживицкий [8].

Практически все российские работы XVIII–XX вв., касающиеся управления в науке, показывают важность и эффективность единоначалия управления научной деятельностью. В принципе гармоничное обладание качествами

ученного и менеджера – это редкое природное явление. В советской (СНГ) науке компетентные качества эффективных менеджеров в науке можно составить на таких хороших примерах как: А.К. Гастев, О.Ю. Шмидт, В.И. Вернадский, П.Л. Капица, Н.И. Вавилов, П.О. Сухой, И.В. Курчатов, Е.Б. Патон, С.П. Королев, Л.В. Канторович, А.П. Александров, М.В. Келдыш, В.М. Глушков, Н.М. Амосов, Г.И. Будкер, С.А. Христианович, И.П. Бардин, А.А. Скочинский, М.А. Лаврентьев и др.

Одним из ярких новаторов в практическом менеджменте в науке 2-й половины XX века был Г.И. Будкер. Он предложил инновационные конвергентные методы управления в науке, эффективное соединение административно-хозяйственной и научной деятельности [9]. Г.И. Будкер реализовал такую экономическую структуру научного эксперимента, при которой науке выгодно работать для народного хозяйства: в первые же годы за счет заработанных денег в Институте ядерных исследований СО АН СССР построили новые лабораторные помещения, два многоквартирных дома, а зарплата всех сотрудников стала ощутимо выше. Активное использование менеджерских разработок Г.И. Будкера спустя некоторое время дало выдающиеся результаты в Китайской народной республике.

Интересно, что в отношении взаимодействия с внешним руководством Г.И. Будкер применял следующий практический принцип менеджмента: *«Менеджер в науке должен располагаться к своим сотрудникам лицом, а к академическому руководству – ухом»*.

Когда известный физик из Гарварда, один из светил науки США, Карл Штраух, впервые прибыл в Новосибирск, в гостиницу за ним заехал молодой человек. В институте за большим круглым столом их уже ожидал директор. Как только он сообщил, что хотел бы изложить свой личный взгляд на ряд физических проблем, молодой человек незамедлительно поднялся: «Поскольку я слышал это много раз, ухожу и вернусь через час». И ушел – при полном одобрении директора. «Где, в какой лаборатории США могло произойти такое? А в СССР? – изумился Штраух. – Это доказательство того фантастического духа, который создан в этом институте». Американцы привыкли гордиться своей демократией. И однажды один из американских ученых сказал: «Наша страна – самая демократичная в мире. Почему же самый демократичный в мире научный институт оказался в Сибири?» [9].

Г.И. Будкер создал и осуществил одну из четырех эффективных мировых моделей творческого научного коллектива. Три другие принадлежат Н. Бору, П.Л. Капице, И.В. Курчатову. Так утверждал известный физик-теоретик, практик управления научной деятельностью Яков Смородинский [10].

На пути сближения управления в науке и в бизнесе выдающиеся результаты демонстрировали разработки Леонида Витальевича Канторовича, лауреата Нобелевской премии по экономике 1975 года «за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов». Канторович развил идею оптимальности в экономике, установил взаимозависимость оптимальных цен и оптимальных производственных и управленческих решений, показал, что каждое оптимальное решение взаимосвязано с оптимальной системой цен [11]. Он выступал за объединение научного процесса с процессами оптимизации управления, стремился к синтезу гуманитарных и точных технологий знания [12,13].

Уже краткий исторический анализ проблем управления в науке показывает, что к сегодняшнему дню в России есть методологические наработки, элементы эффективного менеджмента, которые можно взять за платформу создания дисциплины *Менеджмент в науке*.

3. Общая концепция системного менеджмента в науке

Современная научная деятельность представляет собой сложную, комплексную, многофункциональную систему. В соответствии с законом Эшби [14] чтобы управлять сложной системой, содержащей разнообразные элементы, необходим сложный набор методов и инструментов управления, превышающий по разнообразию эти элементы. Т.е. необходима такая общая методология управления научной деятельностью, которая бы содержала разного типа методологии, обеспечивающие потребности управления разными видами научной деятельности. Разработка общей методологии менеджмента в науке требует серьезных системных исследований, детальное обсуждение которых выходит за рамки данной статьи. Здесь же мы рассмотрим некоторые концептуальные аспекты создания дисциплины *менеджмент в науке*, и начнем с краткого рассмотрения возможной ее модели.

В самом общем виде менеджмента в науке как выделенной профессиональной дисциплины можно представить в виде упрощенной структурной модели:

- Объекты управления;
- Субъекты управления;
- Процесс.

3.1. Объекты управления

Под объектами управления в данном случае будем понимать:
— системы научной деятельности;

- научные учреждения;
- комплексы разных видов научной деятельности (теоретическая, экспериментальная, прикладная наука, научно-просветительская деятельность).

3.2. Субъекты управления

К субъектам управления относятся:

- участники научной деятельности (ученые, инженеры, техники, работники сервисных, вспомогательных служб и др.);
- научно-административные работники, в том числе ученые-управленцы (менеджеры в науке);
- научные коллективы;
- временные рабочие группы;
- научные профессиональные объединения;
- научно-популяризаторские, научные редакторские и издательские коллективы.

3.2.1. Особенности роли ученого, как субъекта управления

Ни среди профессионалов психологов, ни среди профессионалов кадровых служб нет строгости в понимании личностных характеристик ученого. Но можно выделить основные общие характеристики, предъявляемые к человеку, который позиционируется на роль ученого. В современной научной литературе есть ряд работ, посвященных изучению отдельных выборок успешных ученых, но результаты этих работ не совсем согласуются друг с другом. В статье мы кратко остановимся на некоторых общих характеристиках ученых, выделяемых в этих работах. Прежде всего – это любознательность, способность к самообучению, накоплению знаний, обладание аналитическими и синтетическими способностями, стремление к уточнению, перепроверке (достоверности) располагаемыми, получаемыми данными, фактами. Ну и конечно, наличие таланта, способности к творческой, креативной деятельности, расположению к нестандартному мышлению.

Многие студенты, выпускники ВУЗов, научные работники идут в науку на волне эгоцентрического пафоса, обладая некоторыми проявлениями таланта. Но результат их деятельности в науке никак не сопоставим с эманацией их личностных начал. Результативность и эффективность работы этих людей в научном процессе зависят не только от наличия таланта, амбиций, но и *неимоверных творческих, интеллектуальных, организационных и менеджерских*

усилий. Очень большое значение для внесения весомого вклада в науку имеют и те условия, в которых живет и работает потенциальный ученый.

Талант – это необходимое, но не достаточное свойство человека, идущего в науку. Талант – это лишь инструмент для ученого и его надо системно нацелить. Талант – это обязательная начальная точка будущего ученого.

Талант – это самая первая ступень, база для занятия научной деятельностью [15]. Чем выше эффективность работы ученого, чем масштабнее и значительнее его вклад в мировую науку, тем менее значим относительный вклад таланта в достижения ученого. В научном процессе талант играет большую роль в исполнительской работе, и малую в эвристической. Мало кто в ряду первых характеристик Ньютона или Эйнштейна будет упоминать талант.

3.2.2. Мотивация в научной деятельности

Проблема мотивации менеджмента в российской науке частично затрагивалась в разных работах последних лет (см. например [16–18]).

Мотивацию в научной деятельности можно рассматривать в нескольких аспектах. Например, внешняя и внутренняя мотивации.

Внешняя мотивация задается окружением, условиями, в которых живет человек: общественный (государственный) строй, этнические, социальные, культурные, географические, бытовые. В условиях СССР, внешняя мотивация формировалась в разных вариантах, которые определялись в значительной мере уровнем толерантности человека к власти. В этих вариантах иногда реализовывались специфические виды мотивации. Так например, при очень жестких ограничениях свободы физического передвижения, человеку создавались практически неограниченные возможности по материально-техническим, людским ресурсам (так называемые «шарашки» сталинского периода). Типично в подобных условиях многие ученые были мотивированы выбором между жизнью и смертью, замешанном на чувстве патриотизма и/или служении отечеству. Последние типы мотиваций, несмотря на то, что формируются внешними условиями, вынуждено стыкуются с внутренними мотивами.

Проблему внутренней мотивации человека заниматься научной деятельностью можно рассматривать на двух уровнях: стратегическом и тактическом.

На тактическом уровне человек задается вопросом: зачем я занимаюсь этим конкретным, локальным. Как правило, большинство ученых отвечают на этот вопрос так: мне это доставляет удовольствие, именно в данный момент мне этим приятнее заниматься, в сравнении с чем бы то ни было другим.

На стратегическом уровне, человек чаще всего мотивирует это осознанным выбором.

Человек начинает быть ученым, когда отказывается реализоваться иначе. В некотором смысле ученого можно отнести к гедонистам.

3.2.3. Компетентность менеджеров научной деятельности

Практически те методологии, стандарты и требования к компетентности, что используется в общем менеджменте проектов (см., например, [19]), востребованы и в менеджменте науки с учетом специфики объектов и субъектов управления. Эти компетентности можно относить к вырабатываемым. Ими менеджеры в науке могут овладевать, изучая мировой, национальный, отраслевой опыты: эти компетентности обретаются соответствующими студиями и экзерсисами.

Понимая специфичность научной деятельности, особенности объектов и субъектов управления в ней, понятие профессионального менеджмента в данной сфере будет несколько отличаться от такового в других видах деятельности. Если в производственной, операционной и даже проектной деятельности требования к компетентности менеджеров практически полностью поддаются определениям рациональности, то в научном менеджменте присутствует доля иррациональности [20–22], и востребованности в нестандартности принятия управленческих решений, которые для традиционного менеджмента выглядят иррациональными. Для менеджмента в науке именно такие решения могут быть наиболее ценными и эффективными.

Выдающиеся ученые, т.е. самые высокоэффективные в науке – люди дерзкие (в хорошем смысле этого слова), смелые, обладающие нестандартным мышлением и имеющие в своих психо-ментальных свойствах значительные отклонения от "нормального" (т.е. среднестатистического) человека. В этих случаях мы применяем термины: «неординарное» мышление, «выдающаяся» личность, «гениальный» человек. Отсюда можно сделать логическое заключение: признаки гениальности должны всегда граничить с признаками "ненормальности", т.е. другими словами, гений всегда немного сумасшедший. Реальная жизнь это подтверждает.

Одна из основных профессиональных компетентностей менеджера в науке – способность эмпатии, понимания психологии основных участников научной деятельности. Менеджер в науке должен понимать, что ученые это личности, а личностями нельзя управлять в том смысле как управляют людским ресурсом в производственной, операционной или общей проектной деятельности. В научной деятельности доминируют не вертикальные

(начальник-подчиненный), а горизонтальные (сотрудничество) связи. Поэтому для ученого-менеджера, ученого-администратора не целесообразно даже употреблять слово *управлять*. Опытный профессионал менеджер-администратор в науке избегает употребления этого слова. Для многих субъектов организационной деятельности такой термин не приемлем, его использование приводит к значительному росту *транзакционных издержек* в управлении научной деятельностью, к падению его эффективности. И уж совсем не приемлем термин *манипулировать*. Профессионал ученый-администратор к таким *мелочам* относится очень внимательно, а его деятельность заключается по существу не в *управлении*, не в *манипулировании*, но в помощи субъектам организационной научной деятельности, в помощи эффективного планирования, запуска, исполнения и успешного завершения научного процесса, научных проектов. Ученый-администратор, как менеджер, несет функции, связующие процесс научной деятельности и сервисные административно-хозяйственные процессы научного учреждения с окружающей средой: органами власти, производственно-промышленными сферами деятельности общества, учебно-образовательными учреждениями, организациями здравоохранения, жилищно-коммунальной сферы, предприятиями бытовой деятельности и др.

Менеджер в науке должен обладать специфическим комплексом компетентностей: объединяющих в себе не только компетентности общего, государственного, производственного, проектного менеджмента, но и базовыми компетентностями ученого. К последним, прежде всего, следует отнести компетентности этики научной деятельности. Этот аспект частично рассматривался в методологии науки (см. например, исследования [23–26]).

3.4. Процесс управления

3.4.1. Особенности процесса управления научной деятельностью

Основная специфичность процесса научной деятельности вытекает из его цели: получение принципиально новых знаний. Как уже отмечалось, этот процесс содержит как элементы рационального, так и иррационального мышления. С методологической точки зрения данный процесс в полном системном виде еще не описан – это сложная научно-исследовательская задача, содержащая много нерешенных прикладных проблем. В процессе научной деятельности успешные ученые осознанно (как правило опытные) и не осознанно (молодые специалисты) используют широкий арсенал методологических наработок человечества в области управления разными видами деятельности.

Очевидно, что основной подход в исследовании и описании процесса управления научной деятельностью должен содержать конвергентные механизмы, синестетические подходы, креативные технологии менеджмента, аппарат междисциплинарных исследований. Управление процессом менеджмента в науке – это синестезия разных видов менеджмента, учитывающая специфику субъектов и объектов управления, содержащая высокую долю творчества и принятия неординарных решений. В целом процесс управления научной деятельностью имеет высокий уровень неопределенностей.

Высокодетерминированные процессы управления практически могут обойтись без вмешательства человека. Если процесс можно полностью описать и превратить в рутинный, то его можно представить в робастном⁵⁸ виде, а участие человека заменить роботами. К робастным процессам можно привести практически любую операционную или производственную деятельность. Процесс управления подобными видами деятельности с точки зрения менеджмента можно отнести к вырожденно простым.

Если же рассмотреть проектную деятельность, то она принципиально содержит элементы новизны и неопределенности.

Напомним определение проекта: проект – мероприятие, направленное на создание нового уникального продукта или услуги, выполняемое в рамках ограниченных ресурсов.

Процесс управления проектом принципиально содержит факторы рисков, нерешенных проблем, турбуленций.

Из всех видов менеджмента менеджмент в науке ближе всего к проектному менеджменту. И там и там управление имеет дело с новым, нетипичным объектом управления; процесс управления проходит в условиях неопределенностей. И там, и там присутствуют повышенные требования к интеллектуальной составляющей, с использованием инноваций. Однако в менеджменте в науке существенно больший уровень турбуленций, т.к. он принципиально направлен на получение новых знаний. В проектной деятельности при высокопрофессиональной организации, исполнении и обеспеченности ресурсами, вероятность успешного достижения цели может приближаться к 100%. В научной деятельности, даже при обеспечении процесса самыми благоприятными условиями, вероятность успешного достижения цели может быть существенно ниже. Причиной этого является прежде всего то, что как бы профессионально и утонченно-точно ученый ни ставил цель своих исследований, природа, как правило, оказывается разнообразней. Т.е. в научной деятельно-

⁵⁸ Робастный – [англ. robust < лат. robuste прочно, крепко] инф. устойчивый к помехам.

сти мы имеем дело, с одной стороны, с формулированием целей ученым, который опирается на имеющийся опыт и, в случае высокопрофессионального исследователя, на системно обобщенные знания, накопленные всем человечеством, с другой стороны – с бесконечным разнообразием законов природы.

Одним из важных подпроцессов менеджмента в науке является *взаимодействие с окружением*. Этому вопросу в российской наукометрии посвящен ряд работ (см., например, [27–29]) но системных исследований с точки зрения интеграции этого подпроцесса в единый процесс управления научной деятельности нет.

3.4.2. Модель процесса

Модель единого интегрированного процесса управления научной деятельностью учреждения объединяет в себе следующие подпроцессы:

- основные научно-исследовательские;
- административно-организационные;
- обеспечивающие;
- вспомогательные, сервисные.
- Основной научно-исследовательский подпроцесс декомпозируется на:
 - управление целеполаганием, стратегией научных исследований;
 - управление планированием, организацией и реализацией научных исследований;
 - управление анализом, экспертизой и интерпретацией результатов;
 - управление адаптацией и внедрением результатов научных исследований;
 - управление интеграцией научного процесса с процессами смежных научных исследований, научно-образовательными, прикладными процессами.

Модель управления процессом научного исследования строится на:

- системном принципе (полнота охвата процессом всех составляющих его подпроцессов должна быть максимальной, с установлением между ними связей, как внутренних, так и внешних);
- принципах конвергенции и синестезии (синергетический эффект, эргономия; междисциплинарность);
- непротиворечивости (самосогласованность между всеми элементами, минимизация внутренних транзакционных издержек);

- принцип интегрированности (холистический принцип, отсутствие методологических и процессных разрывов и коллизий);
- принципе единоначалия (отсутствие управленческого футбола, эффективность принятия управленческих решений);
- принципе самодостаточности (условия устойчивости научного исследования);
- принципе саморазвития (условие перспективы; стремление к самосовершенствованию и повышению коллективных компетентностей и профессиональной зрелости управления).

Из перечисленных подпроцессов одним из важнейших является подпроцесс интеграции, который объединяет управление научной деятельностью в единое цельное предприятие, усиливает коллективные компетентности, устраняет организационные патологии (управленческий балласт, управленческий футбол), обеспечивая единение вокруг реализации стратегического научного направления. Разделение менеджмента в науке – всегда источник дезинтеграции, усиления управленческого хаоса, распыления ресурсов. Как бы безболезненно не выглядел процесс разделения менеджмента научной деятельности, он несет в себе антисинергию. Нельзя разрывать «инструмент», «руку» и «нервную систему», управляющую процессом создания нового знания.

Очевидно, что разработка модели процесса управления в науке сопряжена со многими проблемами и, прежде всего, с проблемами интеграции науки, образования, производства. Из этих проблем наиболее обширными представляются проблемы конвергенции процесса управления научными исследованиями и управления производственной деятельностью, которая ориентирована на жесткий прагматизм, проблемоцентризм и изменчивость в нем норм и ценностей.

Проблема разработки модели процесса управления научными исследованиями на системном уровне не решена. Очевидно, что в зависимости от вида научной деятельности к процессу его управлением предъявляются специфические требования, зависящие от конкретных характеристик этого вида деятельности. Однако на верхнем системном уровне, в силу общности фундаментальных психологических свойств человека как субъекта управления научной деятельности, это может быть решено. В решении этой проблемы следует применить технологии конвергенции методологий, междисциплинарный подход, технологии креативного менеджмента.

3.4.3. Целеполагание в управлении научной деятельностью

Этот подпроцесс включает такие важнейшие элементы менеджмента в науке как: управление видением, стратегией, идеями. Качественное целеполагание системно снижает распыление ресурсов, консолидирует усилия всех сотрудников научного учреждения на пути реализации его миссии. Согласованность личных целей сотрудников, целей научных подпроцессов, научных программ и проектов, целей организации является важным условием эффективности научной деятельности, а управленческие навыки целеполагания являются одной из важнейших характеристик менеджмента науки.

Функция целеполагания определяет содержание всех управленческих функций, является их интегрирующим стержнем. Интегрирующие свойства целеполагания реализуются в системе целеполагания, которая связывает видение, миссию и цели организации посредством дерева целей, дерева решаемых научных задач, дерева научных проблем.

Целеполагание – это ДНК системы управления научной деятельностью. Важность вопросов целеполагания с точки зрения зрелости процесса управления рассмотрены, например, в работах [30–32].

Стратегическому управлению в науке, генезису и распространению научных идей в российской научной мысли посвящен ряд работ (см., например, [33–36]). Качество стратегического управления в современной российской науке зависит от многих факторов, одним из которых является эффективность управления научными идеями. Недостаточная проработанность нормативно-правовой базы на государственном уровне, фактическая необеспеченность исполнения действующих законов в этой сфере, приводит к незащищенности авторов идей. Как результат, российские носители идей, прежде всего идей прорывного, стратегического характера, предпочитают их реализовывать за рубежом (см. например, [35, 37–40]). Попытки имплементации технологий краудсорсинга⁵⁹ [41] в России после незначительного продвижения оказались безуспешными. Причина все та же: авторы идей, даже из пула юридически непросвещенных носителей, быстро поняли, что в условиях России краудсорсинг лишь способствует воровству идей.

Проблема авторства идей – сложнейшая проблема, влияющая на качество целеполагания и целедостижения, управление стратегией в науке, во многом определяет эффективность научной деятельности современной России.

⁵⁹ Краудсорсинг (англ. *crowdsourcing*, *crowd* – «толпа» и *sourcing* – «использование ресурсов»), технология, призванная решить проблему поставки идей.

4. Оценка эффективности, критерии эффективности управления научной деятельностью

Предмет нашего обсуждения – эффективность управления научной деятельностью. Естественно, этот предмет связан с эффективностью собственно субъектов научного процесса, самого научного процесса, эффективностью удовлетворения ожиданий ключевых участников научной деятельности, включая потребителей результатов.

В оценке эффективности управления научной деятельностью следует разделять оценку:

— эффективности работы субъектов (отдельных ученых, рабочих групп, учреждений, научных объединений; индивидуальных и коллективных компетентностей);

— эффективности орг.структуры (реализации организационного потенциала, культуры, этики, ментального пространства, системности и качества баз знаний);

— эффективности процесса (качества ресурсов, технологий и методологий, их достаточности; качества управляющих / целеполагание, координация, интеграция, конвергенция и др./, сервисных, обеспечивающих подпроцессов) и его взаимодействия с окружением.

Каждый из этих аспектов требует системной разработки. В следующем разделе приводим Дорожную карту, показывающую, в каком порядке эти разработки могут быть реализованы.

Важным элементом успешности научной деятельности является управление стратегией научной деятельности, сбалансированность подходов единоначалия и сотрудничества в рамках единого интегрированного процесса управления научной деятельностью. Единоначалие в научной деятельности обеспечивает с одной стороны приверженность стратегическим целям при нераспылении ресурсов, с другой стороны позволяет избегать основной организационно-административный риск менеджмента – управленческого футбола и роста внутренних транзакционных бюрократических издержек.

Что касается эффективности научной деятельности ученых, то попытки ввести ее метрики осуществлялись неоднократно (см. например, недавние работы [42–45]).

На западе одними из главных критериев эффективности научной деятельности ученого и/или научного учреждения считаются **индексы цитируемости**. Эти индексы определяются, прежде всего, по таким популярным

системам, как Web of Science (WoS) и базам данных «Scopus» (реферативная база данных издательства «Elsevier»). В последнее время в России создали подобную систему – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). Большая часть мирового сообщества относится к этим индексам, как к своего рода PR-индикаторам с игровым элементом. Понимая, как работают системы индексов цитируемости, западные ученые, после введения этих систем, стали чаще ссылаться друг на друга. В СССР культура цитирования была иной: не было принято активно цитировать работы друг друга. Более того, даже в наше время есть ряд эффективно работающих российских ученых, которые просят своих сотрудников не цитировать работы своего начальства, считая это мове-тоном. В целом российские ученые к индексу цитируемости относятся скептически еще и потому, что это один из элементов PR-технологий, которые не получили распространение в научной российской среде (особенно в сравнении с западной научной средой, которая считает эти технологии одним из важнейших элементов коммерциализации науки).

Для некоторых видов научной деятельности можно считать вклад в науку тайным или отсроченным (пример: Курчатов И.В. и Королев С.П. не публиковались на западе). Некоторые советские и российские ученые не публиковали свои результаты за рубежом исходя из фактора патриотизма. Исследования в гуманитарных (лингвистических) науках России в англоязычных журналах не всегда целесообразно.

Конечно, в индексе цитируемости содержится доля объективности, но она довольно мала, поскольку зависит от многих факторов, например, от условий, в которых работает ученый, от его обеспеченности оргтехникой, научно-экспериментальным оборудованием, материальным, жилищным обеспечением и т.д. Для учета подобных многочисленных факторов, если пользоваться индексом цитируемости, необходимо вводить соответствующие нормировочные коэффициенты.

О том, имеет ли смысл активно обмениваться или нет результатами научной деятельности, давно спорят сторонники научных парадигм: «изоляционизма» (или «местничества») и космополитизма. Реализация научной парадигмы так называемого «изоляционизма», приводит к капсулированию научного общества государства. Однако замкнутая система рано или поздно коллапсирует. С содержательной стороны для науки не существует национального или государственного признака. Следует отметить, что объективное решение вопросов авторства позволит снять значительную часть подобных проблем в российской науке. Тенденции современной науки наблюдаются в

сторону космополитизма и все большего отхода от местничества, особенно это касается фундаментальных наук.

В какой степени возможно применение к научной деятельности таких, используемых в производственной и проектной деятельности параметров эффективности как PP (Payback Period), NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return), ROI (Return On Investments)? Очевидно, что эти параметры если и использовать для процесса научной деятельности, то лишь в специфических «мягких» (fuzzy) вариантах оценки инвестиционной привлекательности научной деятельности. Если же говорить о фундаментальных научных исследованиях, исследованиях принципиально ориентирующих получение результата на больших временных шкалах, то в них инвестиционная привлекательность может рассматриваться на отрезках десятилетия-сотни лет (для сравнения в современном бизнесе экономически развитых стран среднее значение PP составляет 2–2,5 года). Но с точки зрения устойчивого развития человечества, его выживания, значимость фундаментальной науки является определяющей.

В любом случае оценка инвестиционной привлекательности – это очередной вопрос для серьезной системной проработки в рамках дисциплины «Менеджмент в науке».

Приведем возможные критерии эффективности управлением научным процессом:

- совместные научные проекты, НИРы, НИОКРы (пример: МКС, адронный коллайдер, исследования Антарктиды, исследования дальнего космоса);
- участие в работе международных журналов (редактура, экспертиза, публикации);
- участие в международных семинарах, коллоквиумах, конференциях, симпозиумах, конгрессах, союзах;
- участие в национальных и международных экспертных организациях, включая организации стандартизации, служб качества и т.д.;
- участие в международных организациях ЮНЕСКО;
- участие в национальных и международных программах мониторинга важнейших геополитических, экологических, гуманитарных и т.д. проблем;
- участие в национальных и международных научных фондах, грантах;

- получение/присуждение национальных и международных премий, дипломов, сертификатов, званий, научных степеней, стипендий, грантов;
- получение патентов, свидетельств, сертификатов, на научные открытия, идеи, технологии, другие результаты научной деятельности;
- прямые, косвенные, прикладные внедрения результатов научных разработок в разных сферах деятельности человека.

5. Заключение. Дорожная карта разработки и внедрения дисциплины «Менеджмент в науке»

В настоящее время с особенной остротой проявляется потребность в системном определении функций менеджмента в науке и требований к компетентности специалистов этой области. Эту область научных исследований, очевидно, необходимо включить в качестве самостоятельного раздела научного менеджмента.

Для этого необходимо глубокое системное изучение истории (истории менеджмента, истории науки), изучение предметных областей знаний включающих элементы менеджмента в науке.

Исследование данных вопросов предлагается исходя из системной модели менеджмента в науке, как выделенной профессиональной дисциплины. Системная модель разрабатывается в соответствии с имеющимися мировыми стандартами в области менеджмента.

Ощущается нехватка системных знаний психологии этого вида деятельности. Следует развить раздел психологических наук *профессиональная психология менеджмента в науке*.

Системное рассмотрение проблем менеджмента в науке ставит следующие актуальные задачи:

1-й этап:

- разработка общей методологии менеджмента в науке, включая ее системный понятийно-терминологический корпус и дискурс-анализ;
- разработка национального стандарта РФ в области управления научной деятельностью;
- систематизация процесса управления научной деятельности и его разработка для основных видов научной деятельности;
- разработка системы требований к компетентности менеджеров научной деятельности;

— разработка системы формирования профессиональной компетентности менеджеров научной деятельности (системы обучения и управления знаниями, включая разработку пакета профессиональных учебно-методических материалов);

— разработка программ подготовки и переподготовки «Мастер управленческого администрирования в науке» (MSA: Master of Science Administrator);

— разработка системы сертификации менеджеров научной деятельности;

— разработка системы сертификации учреждений обучения и повышения квалификации в области управления научной деятельностью;

— разработка системы сертификации уровня зрелости процесса управления научной деятельности предприятия.

2-й этап:

— внедрение перечисленных систем на пилотных площадках;

— доработка систем по результатам пилотных проектов;

— подготовка и организация принятия национальной законодательной и нормативной базы, способствующей внедрению и развитию менеджмента в науке;

— введение дисциплины “Управление научной деятельностью” в перечень специальностей ВАК и Федерального агентства по образованию РФ.

3-й этап:

— создание межведомственного подразделения (координационно-методологического центра, профессионального сообщества менеджеров в науке), осуществляющего координационную, методологическую поддержку и развитие процесса менеджмента научной деятельности в РФ;

— создание механизмов взаимодействия профессиональных сообществ менеджеров в науке с государством и бизнесом;

— организация массовой подготовки и переподготовки руководителей всех уровней управления в науке для освоения методологии и средств управления, проведение массовой сертификации специалистов по менеджменту в науке.

— масштабирование систем менеджмента научной деятельности: внедрение в учреждениях РАН, профильных учреждениях Министерства об-

разования и науки РФ, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.

Для решения этих задач необходимо объединение усилий соответствующих институциональных учреждений РАН, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, Министерства образования и науки РФ; создание межведомственной рабочей группы, осуществляющей выполнение 1-го и 2-го этапов.

Для практической реализации данной Дорожной карты по проблемам менеджмента в науке, по-видимому, рационально открыть целевой межведомственный проект по решению перечисленных задач.

Литература

1. Положение о Министерстве образования и науки Российской Федерации. Утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2010 года № 337. <http://минобрнауки.рф/документы/1109>.
2. Пекарский П. П. История Императорской академии наук в Петербурге. Т. 1. СПб., 1870. 774 с.
3. Филимон А.Н. Яков Брюс. Серия ЖЗЛ, вып.: 1394. М., Молодая Гвардия. 2013. 380с.
4. Boss V. Newton and Russia. The Early Influence (1698–1796). Cambridge. 1972. 309p.
5. История Академии наук СССР. В трех томах. Гл. редактор Островитянов К.В. Издательство Академии наук СССР, 1958.
6. Ломоносов М.В. Поли. собр. соч., т. 6. М.-Л., Изд. АН СССР, 1952, стр. 210.
7. Татищев В. Н. История Российская с самых древнейших времён // Татищев В. Н. Собрание сочинений. В 8 т. М.-Л., Наука. 1962–1979. (переиздание: М., Ладомир. 1994).
8. Крживицкий Л. Профессиональные типы. Размещение в обществе способностей. Современный мир. 1909, №4, С. 35–56; № 6, С. 128–156.
9. Будкер Г.И. Собрание трудов, М., «Наука», 1982, 575 с. Академик Г. И. Будкер. Очерки. Воспоминания. «Наука», Новосибирск, 1988.
10. Смородинский Я.А. Избранные труды. УРСС, Серия «Классики науки». 2006, 568 с.
11. Канторович Л.В. Математика в экономике: достижения, трудности, перспективы: Лекция в Шведской королевской академии наук в связи с

присуждением Нобелевской премии за 1975 год. Экономика и орг. пром. пр-ва, 1976, № 3. С. 124–134.

12. Канторович Л.В., Гавурин М.К. Математика и экономика – взаимопроникновение наук // Вестник Ленинградского университета. 1977. № 13. Серия: математика, механика, астрономия.

13. Канторович Л.В., Горстко А.Б. Оптимальные решения в экономике. М.: Наука, 1972, 229с.

14. Ashby, W.R. "Analysis of the System to be Modeled," in The Process of Model-Building in the Behavioral Sciences, Ralph M. Stogdill (ed.), W. W. Norton: New York, NY, 1972, pp, 94–114.

15. Соколова В. Талант – это слишком мало. Пространства Канторовича. Прямые инвестиции, №11 (31) 2004, с. 106.

16. Салтыков Б.Г., Дежина И.Г. Механизмы стимулирования коммерциализации исследований и разработок. Общество и экономика, 2004, № 7–8.

17. Алдошин С. Будут ли востребованы разработки РАН. Сборник трудов Международной конференции «Интеллектуальный мост Россия – Запад. Проблемы, перспективы». Дубна, 2003.

18. Вейль Г. Математическое мышление: Пер. с англ. и нем. / Под ред. Б.В. Бирюкова и А.Н. Паршина. – М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит, 1989. – 400 с.

19. International Competence Baseline, International Project Management Association, version 3.0, IPMA, 2010.

20. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 320 с.

21. Фейерабенд П. Избранные труды по методологии науки. Пер. с англ. и нем. А.Л. Никифорова; общ. ред. и вступ. ст. И.С. Нарского. – М.: Прогресс, 1986. 542 с.

22. Бехтерева Н.П. Магия мозга и лабиринты жизни. – М., СПб: АСТ, Сова, 2007. С. 383.

23. Лазар М.Г. К истории развития этики науки в СССР. – России. Социология науки и технологий 2010, т. 1, вып. 1,

24. Виноградова Т.В. Этические проблемы творчества ученого. Науч.-аналит. обзор. М. ИНИОН, 1993.

25. Фролов И.Т., Юдин Б.Г. Этика науки: сфера исследования, проблемы и дискуссии. Вопросы философии. 1985, № 2.

26. Эмос науки. Отв. ред. Л. П. Киященко, Е. З. Мирская. М., «Академия», 2008, 544 с.

27. Вилисов М.В. Механизмы повышения эффективности взаимодействия науки и власти при осуществлении государственного управления. Материалы Всероссийской научной конференции «Наука и власть: проблемы коммуникаций». Москва, 26 сентября 2008. М.: Научный эксперт, 2009. С. 151–155.
28. Данилов Ю.А. Прекрасный мир науки. Сборник. Сост. А. Г. Шадтина. Под общ. ред. В.И. Санюка, Д.И. Трубецкого. – М.: Прогресс-Традиция, 2008. – 384 с.
29. Гудков А.А. Развитие партнерства науки, государства и бизнеса в системе госзаказа на исследования и разработки. Материалы Всероссийской научной конференции «Наука и власть: проблемы коммуникаций». Москва, 26 сентября 2008. М.: Научный эксперт, 2009. С. 173–184.
30. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М.: Сов. радио, 1974.
31. Ладенко И. С. Интеллектуальные системы в целевом управлении. Новосибирск: Наука, 1987.
32. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проектами и программами. – Киев: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
33. Крживицкий Л. Генезис идей: распространение идей: прошедшее и настоящее. Тип. Т-ва «Общественная польза», 1902, 43 с..
34. Цымбал В.И. Стратегия развития науки – составная часть единой стратегии национальной безопасности и успешного развития России. Материалы Всероссийской научной конференции «Наука и власть: проблемы коммуникаций». Москва, 26 сентября 2008. М.: Научный эксперт, 2009. С. 336–343.
35. Хомутский Д. Управление идеями: как организовать процесс. Управление компанией, №8 (51), 2005, с. 65–71.
36. Якунин В.И. Наука и власть: актуальные российские задачи. Материалы Всероссийской научной конференции «Наука и власть: проблемы коммуникаций». Москва, 26 сентября 2008. М.: Научный эксперт, 2009. С. 19–36.
37. Дежина И.Г. Проблемы прав на интеллектуальную собственность. Научные труды ИЭПП. № 56Р. М.: ИЭПП, 2003.
38. *Goldfarb B., Henrekson M. Bottom-up Versus Top-down Policies Towards the Commercialization of University Intellectual Property // Research Policy. Amsterdam, 2003. Vol. 32. No. 4.*

39. Patenting and Licensing Activities of Public Research Organizations. Paris: OECD Status Report (Russia). August 30, 2002.
40. Turning Science into Business: Patenting and Licensing at Public Research organizations. OECD, Feb. (19) 2003, DSTI/STP (2003)22.
41. Джефф Хау (Jeff Howe). Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса = Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 288 с.
42. Грановский Ю.В. Проблема измерения продуктивности отдельных ученых и целых институтов. Управление большими системами. – 2013. № 44. – С. 190–209.
43. Цыганов А.В. Краткое описание наукометрических показателей, основанных на цитируемости. Управление большими системами. Специальный выпуск 44: «Наукометрия и экспертиза в управлении наукой», – 2013. – С. 248–261.
44. Чеботарев П.Ю. Оценка ученых: пейзаж перед битвой. Управление большими системами. Специальный выпуск 44: «Наукометрия и экспертиза в управлении наукой», 2013, с. 506–537.
45. Штовба С.Д., Штовба Е.В. Обзор наукометрических показателей для оценки публикационной деятельности ученого. Управление большими системами. – 2013. – № 44. – С. 262–278.

ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Пономарев И.П.

Начиная статью, я хотел бы поделиться своими соображениями, идеями и наблюдениями, которые возникали у меня последние десять лет, когда я занимался (и продолжаю заниматься) подготовкой менеджеров. Я преподаю управленческие дисциплины и хочу раскрыть свой взгляд на проблему. Да, в этой статье отображение моих наблюдений не носят системного характера, у меня не было репрезентативной выборки, я не задавал вопросов и не снимал метрик эффективности, а некоторые рассуждения могут показаться обрывочными и не совсем валидными. Но я постараюсь быть честным по отношению к своей работе и по возможности объективным.

Мое знакомство и мой путь в менеджмент начался в 90-х, когда я был уже дипломированным инженером и имел собственное и, как я думал, правильное представление обо всем, что я знал. И это действительно было так, только тогда я о многом даже не догадывался. И когда я столкнулся с новой предметной областью – управлением (менеджментом), то для меня это было настоящим открытием. Менеджмент – был новым явлением, так как подобного учебного курса не было, и в нем, как мне тогда казалось, скрывался секрет успеха западной экономики и личной эффективности. Я пошел на т.н. второе «высшее образование» и двадцать лет назад столкнулся с проблемами обучения менеджменту, которые хочу обозначить в произвольном порядке, свободным от их важности и последовательности появления или решения.

Первая проблема в том, что у меня не было опыта управленческой работы, но я хотел научиться и стать менеджером. Я понимал, что это такое, но не ощущал, что значит быть менеджером, было некоторое оторванное от жизни, идеальное, инженерное представление.

Вторая проблема в том, что часть дисциплин были оторваны от управления и преподавались как-то не так, «не по-управленчески». Дисциплины шли сами по себе и, похоже, что они пересекались только в учебном плане, за исключением некоторых, ключевых, самых главных.

Третья проблема, трудоустройство и работа по специальности «менеджер». Точнее, это проблема планирования карьеры и ясного понимания дальнейшего движения выпускника в организации. Просто менеджеры не нужны, это позиция, до которой надо дорасти с позиции специалиста.

Четвертая проблема заключалась в том, что обучение менеджменту не учит предпринимательству или управлению бизнесом, а делает крен в сторону

управления функциями, процессами, задачами, правилами поведения человека в организации.

Пятая проблема – отсутствие атмосферы, духа менеджмента, должного настроения в учебном заведении. Все окружающие решения и примеры представляют собой пример анти-менеджмента, от просто закрытых аудиторий и не пишущих фломастеров до рассогласования содержания отдельных курсов.

Шестая проблема ...

Список проблем можно продолжить, и при желании довести до десяти, но важно то, что эти наблюдаемые проблемы до сих пор не решены. Да, идут многочисленные попытки изменить ситуацию, но, похоже, что это идет в разрез с нашими знаниями этого предмета и области исследования. Проблемы обучения менеджменту не только остаются, но и обрастают «квази-решениями», создающими видимость попыток решить проблемы подготовки будущих менеджеров.

Я тоже хотел в своей статье предложить несколько решений проблем обучения. К этим решениям можно отнести как модные и набирающие популярность методы обучения, так и собственные уникальные открытия. Начну снова по порядку:

1. Геймификация!

Да, деловые игры – это действительно спасение современного и будущего образования. В настоящий момент вся информация доступна на любом планшете, за доли секунды вы получаете ответ на любой вопрос. Знания (факты) стали доступными, а их стоимость в учебном процессе стремится к нулю, судя по тому, как ведущие вузы выкладывают все, или почти все в сеть. Только деловые игры способны не только помочь участникам усвоить полученные знания, но и совершить свои маленькие открытия – озарения, научиться строить взаимодействие между участниками. И действительно. Опыт проведения деловых игр, в частности стратегической игры MARGINGAME показывает, что есть два результата: выигрыш формальный, выраженный в счете или оценке, и неформальный, по тому, какие открытия для себя сделал участник и какой опыт усвоил. И часто эти два результата не совпадают, но проблема с играми в том, что многие подходят к играм очень серьезно и спрашивают: «А какие компетенции развивает ваша игра?» И я понимаю, что эти люди не понимают, что игра – это не инструмент, игра – это модель жизни – «Вся жизнь игра!» Игра может служить инструментом профессиональной ориентации или оценки определенной компетенции, а может быть экспериментом, но тогда и

проводить ее надо по-другому. И очень часто разные люди, играя в одну игру, играют на ее разных уровнях и находят что-то необходимое для себя.

2. Компетентностный подход.

Это настоящая находка для преподавателей, можно сказать ориентир, на что надо равняться в процессе обучения. Старые добрые «знания», «умения», «навыки» прошли через модную процедуру ребрендинга и зазвучали по-новому. Только детальная проработка и уточнение количества компетенций не способствуют их качеству. Что делать с двадцатью общими и десятью профессиональными компетенциями? Но куда-то исчезла из этой модели «мотивация» и «представление о себе», на развитие которых также необходимо направлять внимание, и самое интересное, исчезла модель работы, выполнение которой обеспечивают эти самые компетенции. Получается не совсем компетентный подход к компетенциям. Не говоря о том, что многие управленческие качества раскрываются при взаимодействии людей, а значит необходимо вводить межличностные компетенции. А темп изменений и нововведений потребовал наличие таких метакомпетенций, как умение учиться или договороспособность.

3. Обучение мышлению.

Часто от многих выпускников можно услышать, что университет привил способность мыслить определенным образом, знания устарели, а мышление осталось. Именно образ мышления отделяет профессионалов друг от друга, и в хорошем смысле слова разделяет людей. Так, лучшей книгой по экономике для меня стала книга Пола Хейне «Экономический образ мышления». Но эта революция, к которой университет просто не готов. Научить студента мыслить экономически за один семестр, а что делать дальше? А что делать преподавателям микро- и макроэкономики? И как быть с менеджментом, где то самое управленческое мышление? Попытки его найти привели к мыследействию Г. Щедровицкого, модальной логике (аналог «Водной логики» Э. ДеБона). Похоже, что именно владение методом познания через действие, природная любознательность и пытливым ум способствовали в далеком прошлом появлению великих ученых и полководцев. Но достаточно ли одного мышления, точнее одного мыследействия? Вопрос остается открытым, пока не станет ясно, как учить управленческому мышлению, как связывать его с действием в единое целое.

4. А не пойти ли нам в Гемба?

Именно с этих слов я начинаю тему «Кайдзен» на курсе «Управления операциями», построенную на идее непрерывного развития и совершенствования. Это первый шаг в процессе решения проблемы в духе Кайдзен. Но вместо того, чтобы идти в Гемба, что мы обычно делаем? Мы собираемся в кабинете, переговорной или собираем конференцию. Японцы знают, что так проблему не решить, а если решение и будет найдено, то оно потребует больше времени и денег, а в итоге мы все равно будем недовольны полученными результатами. Да, конечно, все мы можем сказать, что мы бываем в Гемба регулярно, но сейчас мы здесь, в зале. Получается, что мы знаем решение или то, как можно подойти к решению, но не подходим. Снова мы вместе действуем вопреки тому, что знаем и чему учим студентов. Конечно, кто-то может возразить, что это не единственный подход к решению проблем, и это действительно так. Мы можем призвать на помощь другие концепции от мозговой атаки и бенчмаркинга до анкетирования студентов и интервью с работодателями.

5. Но кого все-таки мы готовим, какой продукт имеем на выходе, и продукт ли это?

Я пришел с позитивным взглядом на образование, и обучение в Школе бизнеса МГУ лишь усилило это представление. Да, мы готовим (должны, по крайней мере) людей с определенными личностными и профессиональными качествами – менеджеров! Но будучи десять лет назад в Ярославле на закрытой вечеринке по поводу окончания программы «Фулбрайт», я услышал для себя откровение, о котором тогда лишь немного догадывался. Оказывается, преподаватели и программы не поменялись, а сильно поменялись сами студенты. Сместился приоритет образования в жизни студента с первого места на третье или четвертое. Теперь это не знания на всю жизнь и не ключ к хорошей работе или карьере. И это было подмечено десять лет назад. С того времени студенты обрели привычку находиться онлайн, и изменилась среда обучения, стали доступными учебные материалы ведущих университетов мира. Образование стало не ступенькой в будущее, а образом жизни.

Применительно к подготовке менеджеров, кого мы готовим:

- а) экспертов-профессионалов, которые **знают, что** делать в любой ситуации;
- б) мастеров своего дела, которые умеют, **знают как** делать, **могут** и показать, и научить;
- в) носителей передовых идей, которые **хотят** реализовать свои знания и сделать это сейчас;

г) исследователей, которые **понимают** что происходит и готовы объяснить как это работает;

д) (*ваша версия*: Кого готовите вы? или Кого, по вашему, надо готовить?)

Возможно, что проблема подготовки лежит на поверхности, просто мы все действуем в разных направлениях разобщенно, в итоге не достигаем результатов ни в одном из них.

6. Спросить бизнес, какие менеджеры нужны?

Здесь я не буду цитировать известные высказывания или приводить результаты других исследований, я хочу поделиться своими наблюдениями. Если в образовании ориентироваться на потребности бизнеса, то необходимо будет сразу сократить 80% учебных программ и курсов. Есть мнение, что все-му, что нужно на рабочем месте, можно научить за два месяца. Похоже, что это действительно так, и это показательно для состояния нашей экономики, высокой доли ручного труда и низкой производительности. Но, если вернуться к поставленному вопросу, то я могу сказать, что неоднократно от разных людей слышал о нехватке двух типов людей, которые требуются на управленческие позиции и которых категорически не хватает. К этим двум типам менеджеров относятся менеджеры по продажам и менеджеры проектов. Это совершенно два разных типа менеджеров, которых профессионально нигде не готовят. И учебное заведение, которое сможет уловить эту потребность рынка, понять и подготовить таких менеджеров, займет лидирующие позиции в профессиональном образовании.

7. Университетское образование.

Возвращаясь к высшему образованию, следует отметить один важный момент. Если мы будем ориентироваться на потребности бизнеса, то потребности в классическом образовании мы просто там не найдем. И здесь надо будет вернуться к пониманию университетского образования, что мы готовим людей не столько к определенной профессии, должности, а готовим людей, способных думать и действовать самостоятельно, выбирать свой путь, учим исследовать и добывать необходимые знания. И традиционные университетские лекции это не *пересказ* теорий и учебников, а *рассказ* о своих исследованиях, открытиях, о том, как можно что-то узнать. Это остается актуальным и в настоящее время.

8. Что говорят сами студенты после обучения о себе и о других.

Здесь процесс наблюдения очень важен, поскольку на прямо поставленные вопросы студенты отвечают формально, ожидаемо и правильно, прямо, как их учили. Но если отступить от темы обучения, расспросить о жизни, о целях, о том, чего не хватает после получения образования, здесь я могу привести два примера, которые требуют отдельного изучения и обмена мнениями. Во-первых, даже самые способные и «продвинутые» студенты, обладающие опытом работы и ведения собственного бизнеса, в том числе и управления, говорят о том, что им не хватает знаний, закрепленных в навыках, чтобы не вспоминать, а действовать. Некоторые говорят буквально: «После обучения не осталось навыков», хотя в системе компетенций умения прописаны. И это не недостаток количества этих компетенций, а их качество. Выпускники, работающие с проектами, говорят о нехватке не только управляющих проектами, но и нехватке такого качества, как договороспособности. Я полагаю, что если мы вместе внимательно прислушаемся к своим выпускникам, то сможем лучше подготовить следующее поколение менеджеров.

9. Мой вклад в решение проблем подготовки менеджеров.

Я, как непосредственный участник подготовки менеджеров, будущей управленческой элиты России, хочу поделиться собственными действиями, которые как я надеюсь, решают некоторые проблемы. Во-первых, это проведение управленческих дисциплин, «Принятие управленческих решений» и «Менеджмент». Во-вторых, я стараюсь освоить и предложить студентам новые методы обучения, не только ставший классикой метод анализа конкретной ситуации, но и такие методы, как «Метод эффективного рассказчика» в курсе «Концепции лидерства» или «Осознанная практика» в курсе «Организационное поведение-2». В третьих, как я уже сказал выше, организую и провожу авторские деловые игры MARGINGAME и БИЗНЕС-ТАРО, направленные на развитие стратегического мышления и предпринимательства. Четвертое, в настоящее время исследую вопрос обучения методам мышления. Сложность обучения мышлению в том, что люди думают независимо от того, что они думают по поводу того, как они думают. Поэтому я предлагаю обучение новому методу мышления, который будет полезен при решении сложных задач, разрешения конфликтов и противоречий, а также в вопросах проектирования и создания нового.

В итоге хочу отметить, что многие из предлагаемых мной решений как бы уже существуют, и даже работают, но поверхностно, для формы. Например, скорость изменения перечня предметов и количества требуемых компе-

тенций превышает скорость формирования этих самых компетенций у студентов. Идет согласование программ отдельных курсов, но в результате студенты опять по пять раз изучают Пирамиду Маслоу и на четырех предметах – матрицу BCG. И эти повторы носят не методический, а случайный характер. Неуправленческие дисциплины преподаются без управленческой специфики, а в предметах «Статистика» или «Математический анализ» по прежнему 90% математики и только один процент менеджмента. Нет также единого понимания и согласия с тем, каких менеджеров мы готовим, какие менеджеры требуются и что требуется самим менеджерам, например нашим выпускникам. Но работа с выпускниками, мероприятия и встречи не затрагивают этих вопросов, и цикл обратной связи обрывается.

В заключении я хочу сказать, что данной статьей я как выпускник экономического факультета хотел дать свою обратную связь, поделиться своими наблюдениями и соображениями. Особенно отметить, что выявленные изначально (двадцать лет назад) проблемы: практика управления, согласованность курсов, трудоустройство, свой бизнес, дух менеджмента на факультете до сих пор не решены, а некоторые даже не сформулированы. Я надеюсь, что предложенные решения найдут отклик в сердцах и действиях участников нашей конференции, и возможно мы сами станем более организованными в подготовке менеджеров.

P.S. Представленный в статье взгляд на проблемы подготовки менеджеров субъективен, и направлен на поиск ответов на вопрос «Что делать?». Исходя из собственного активного участия в процессе обучения студентов менеджменту, я не затронул вторую сторону проблемы – подготовку самих менеджеров в компании. А поскольку сами менеджеры тоже учатся, но уже по-другому, на ходу, в процессе взаимодействия с другими людьми, эпизодически (либо на ошибках, либо на успешных случаях), то это тема для отдельного исследования.

ЧЕМУ И КАК УЧИТЬ МЕНЕДЖЕРА: ОЧЕРК К ТЕОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Савелёнок Е.А.

*«Для всякой теологии ... остается в силе предпосылка:
мир должен иметь смысл, и вопрос для нее состоит в том,
как толковать мир, чтобы возможно было мыслить этот смысл.»*

М. Вебер

Менеджмент, как профессия, имеет весьма расширительное толкование. Все, так или иначе, в своей жизни чем-нибудь или кем-нибудь управляют. Автомобилем. Компьютером. Как минимум собой. По аналогии с тем, как, наверное, каждый человек имеет собственные представления о том, как лечить, как учить и воспитывать и считает имеющиеся представления вполне достаточными для того, чтобы считать себя компетентным в области управления, и тем более менеджмента, многие готовы давать советы по поводу того, как правильно управлять. Но в отличие от других областей, в которых дилетантам и самоучкам ответственно противостоят профессионалы, т.е. люди, как минимум имеющие профессиональное образование, что засвидетельствовано в их дипломах, в менеджменте такого не наблюдается. Для того, чтобы стать руководителем даже крупной компании, вовсе не обязательно иметь аттестат менеджера. Более того, и в среде «любителей», и в среде «профессионалов» отсутствуют четкие критерии профессии, и зачастую профессионал отличается от дилетанта только сферой применения своего дилетантизма.

Можно очень эффективно управиться на собственной кухне, а можно «сотворить» Ватерлоо. И там, и там – менеджмент. Только почему-то, когда мы говорим о непрофессионализме, в первом случае мы имеем в виду, что домашняя хозяйка специально не обучена управляться на кухне, а во втором – что битва была проиграна в результате серии, в том числе, менеджерских ошибок. Но чему в менеджменте мы можем научить кухарку, и какой и в чем нужен профессионализм, чтобы росчерком пера «перестроить» Париж?⁶⁰

«Профессиональный менеджер» сегодня – это не обязательно человек, получивший профессиональное образование, это, скорее, человек, занимающийся управлением в профессиональной среде. Более или менее успешно, от чего и зависит, в конечном итоге, оценка его профессионализма. Таким образом, критерии профессии перевернуты с ног на голову. Вместо «ты менеджер

⁶⁰ Речь идет о переименовании Наполеоном улиц Парижа.

и поэтому управляешь» верно «ты управляешь, и поэтому менеджер». И когда в очередной раз человек без специального образования выводит корпорацию в список Fortune (или не дает корпорации выпасть из списка), рынок наводняется сенсационными мемуарами, а в теории оживает дискуссия о том, наука ли управление или искусство.

Определение менеджмента как сферы деятельности, если мы попытаемся определить ее границы, уязвимо и со стороны рассмотрения дилеммы «наука / не наука». Какую бы сторону мы ни заняли в этой дискуссии, ответы в которой вовсе не очевидны, нам трудно представить себе создание комиссии по лженауке в среде гуманитарных дисциплин и почти невозможно – в сфере менеджмента.

Можно возразить: в арсенале современного менеджмента имеется сложнейший инструментарий в виде самых разнообразных моделей, методов, концепций, подходов и практик, реализация которых в различных условиях должна обеспечить эффективность управления и, что немаловажно, для овладения которыми требуется специальное обучение или даже образование. Весь этот сложнейший инструментарий, в свою очередь, преподается на базе самых современных образовательных подходов. На «службе» бизнес-образования сегодня – компетентностный подход, практикоориентированное обучение, проектное обучение, непрерывное образование, обучение в течение всей жизни (Life-Long Learning), проблемно-ориентированный подход (Problem Based Learning), и др. подходы, а также их комбинации. В рамках системы образования менеджера учат, формируют у него набор определенных деловых и личностных качеств, воспитывают, социализируют.

Но при этом самое правильное и идеально воплощенное применение самого современного менеджерского инструментария, полученного и закрепленного на базе самых современных подходов, не гарантирует на практике достижение успеха.

Как будто что-то постоянно ускользает и от профессоров, обучающих менеджменту, и от менеджеров, реализующих на практике то, чему их научили профессора.

Возможно, дело в том, что существует масса факторов, – как минимум два, – учесть которые на момент обучения не представляется возможным, но которые в какой-то неожиданный момент могут стать ключевыми и свести на нет все усилия менеджера. Эти два фактора – сам менеджер и тот, кем он управляет.

Вопрос «Чему и как учить менеджера?», именно сегодня, по прошествии более чем ста лет с начала профессионального образования менеджеров,

это не просто вопрос о том, каких компетенций / качеств / статуса еще не хватает современному менеджеру. Это вопрос о существовании управленческой деятельности, это вопрос о том, как мы понимаем основы менеджмента. Прежде чем отвечать на вопросы «Чему еще?» и «Как еще?» можно или надо учить менеджера, имеет смысл вернуться к вопросу о том, «Что делает менеджер и что, соответственно делает менеджера менеджером?»

Что должен делать менеджер, пройдя обучение, сформировавшись как личность, получив воспитание и изменив, возможно, свой взгляд на вещи и даже свое место в мире⁶¹? Если мы отвечаем на этот вопрос «должен эффективно управлять» – конец дискуссии. Во-первых, менеджер, с абсолютной очевидностью, должен не только это, просто в силу разнообразия ситуаций и практических задач, во-вторых, эффективно управлять, как замечено нами ранее, можно и без специальной подготовки, в-третьих, с незавидной регулярностью именно это – «эффективно управлять» – и не получается в массовом масштабе (т.е. в масштабе, хоть отдаленно сопоставимом с количеством обученных менеджеров). Можно остаться на линии ответа «так и должно быть», по аналогии с тем, что не все в современном обществе достигают успеха, что на вершине пирамиды усидит один, но стремиться усидеть должен каждый. А можно с этим не согласиться и предложить иной вариант ответа на вопрос: «*Что должен делать менеджер?*».

Есть очень простой ответ: управлять людьми (человеком). Но так ли это просто?

В 2002 году вышел из печати тридцать девятый тираж книги Честера Барнарда «Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации», опубликованной впервые в 1938 году. По мнению, высказанному редакцией, идеи Барнарда, высказанные более полувека назад, были необычны даже в начале 1980-х годов. Можно добавить, что мнение Барнарда, например, о том, что истинная роль руководителя проявляется в управлении системой ценностей организации, и сегодня, по прошествии уже почти 100 лет, нетривиально.

На первых же страницах своей книги Барнард признается: «*Я обнаружил, что при попытке приступить к изучению организации и поведения людей по отношению к организациям возникает сразу несколько простых*

⁶¹ Из статьи д.э.н., проф. О.С. Виханского «Роль и место внеаудиторной работы в обучении менеджменту» (Менеджмент. Ассоциация развития управления, 1997. – №5. – С. 32): «*Новая парадигма обучения исходит из того, что обучение как изменение воспринятой реальности представляет собой изменение места обучающегося в реальном мире.*».

вопросов: «Что такое индивид, или отдельный человек?»; «Что мы имеем в виду, когда говорим о личности?» ...»⁶²

Эти вопросы действительно могут показаться чересчур простыми, если считать простой эволюцию взглядов управленческой теории на свой предмет в последние 100 лет. К последней четверти XX в. можно отнести завершение некоего этапа в эволюции взглядов на предмет управленческой теории. Начав с исследования человека в аспекте его труда и физических свойств (научное управление), пройдя через изучение организации (административная школа), исследовав человеческие отношения (школа человеческих отношений), разработав количественный подход (наука управления) и множество иных различных подходов к управлению, теория менеджмента снова пришла к человеку, но уже в его целостном восприятии, в единстве его социально-психологических и культурологических аспектов: «... приближение к человеку как закономерность развития управленческой концепции» (В.М. Шепель). То, чем были для теории и практики управления 60-х гг. XX в. системный и ситуационный подход, 70-х гг. – стратегическое управление, в 80-х гг. стала культура управления. В рамках данного подхода предполагалось достичь полного понимания (определения) человека в системе управления – и того, кто управляет, и того, кем управляют. И вот здесь-то началось, на наш взгляд, самое интересное «приключение» управленческой теории.

«Открытие» культуры управления состояло только в одном: перефразируя классика, «человек – мера управления», а в основе самого человека лежит культура. Первое, что из этого последовало – управленческой теории пришлось признать, что в основе управления (как со стороны объекта, так и со стороны субъекта) лежит «нечто», что само по себе иррационально и с трудом выразимо, если выразимо вообще, в сколько-нибудь рациональных и измеримых категориях. Второе – довольно быстро выяснилось, что ни особого инструментария, ни разработанной методологии работы с «индивидом, или отдельным человеком», у теории управления нет.

Как объект управления, культуру нельзя ни понять, ни «реализовать» простым рациональным описанием. Человека можно заставить следовать тем или иным нормам, уважать те или иные правила, и даже «привить» ему те или иные ценности. Но сделать так, чтобы эти ценности стали для него «своими», основой и результатом его собственного опыта, источником его развития, простым внедрением организационной культуры в компании невозможно.

⁶² Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2012. – С. 9

Культура на практике формируется в процессе самопознания и самоорганизации каждого индивида, под влиянием воспитания, на основе жизненного опыта и т.д.

Культура раскрывает себя (определяется), прежде всего, через сферу ценностей, через представления, образы и др. смысловые формы, имеющие иррациональный и принципиально неverified характер: *«Мир ценностей ... это область смыслов, лежащих над всяким бытием, ... образующих совершенно самостоятельное царство, лежащее по ту сторону субъекта и объекта»* (Генрих Риккерт).

Но любая теория, имеющая дело непосредственно с человеком, строится на определенной модели человека. Какое отношение имеют рациональные модели культуры (человека) к реальной практике управления? Деятельность реального человека и коллектива людей может быть формализована и смоделирована лишь в какой-то своей части. Причем эта часть может превалировать в случаях, когда речь идет о простых мотивационных ожиданиях (деньги, карьера, образование и др.). На более глубоком уровне, в случае, когда человек рассматривается как носитель и тем более создатель определенной культуры, т.е. на уровне смысла и назначения, ни человеческая деятельность, ни сам человек не могут быть полностью формализованы. Следовательно, эта «неформализуемая» часть как бы выпадает из контекста рационального управления. А поскольку «выпадение» такой части предмета управления, как человек, принципиально недопустимо, само управление, вслед за своим предметом, все больше уводится в область не вполне формализуемых и рациональных явлений.

Построение абстрактных моделей поведения и мышления человека в организации более не приводят к желаемым результатам. Стало понятно, что нет и не может быть единых и для всех успешных методик и процедур управления⁶³. Что не людей нужно подстраивать под схемы и концепции управления, а, скорее, управление нужно выстраивать, исходя из *самого человека*.

В результате проблемы культуры управления, занимая поначалу пограничные области управления (культура управления изначально является продуктом междисциплинарного подхода к управлению), постепенно расширили границы самого управления как системы. Вопросы смысла и назначения, казавшиеся периферийными к основному предмету теории управления, стали в ряд основных.

⁶³ Из статьи д.э.н., проф. О.С. Виханского «К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом» (Вестник МГУ, № 1, 2009 г.): *«на деле каждая организация действует на основании своей теории администрирования бизнеса»*.

Теория управления вплотную занялась самим человеком, и это, в свою очередь, потребовало пересмотра некоторых ее основ, переосмысления собственной методологии. На рубеже XX–XXI веков в управленческой теории возникло четкое осознание необходимости формирования новых подходов к пониманию сущностных основ современного управления. Управление стало представляться как акт экзистенциального выбора, имеющий «*смысложизненный*», «*смыслополагающий*» характер, неподдающийся непосредственному рациональному описанию именно по причине того, что практика остается невосприимчива к такому описанию. Более того, любое разумное описание представляет собой формализацию, которая отменяет, выражаясь философским языком – «*снимает*» в нашем восприятии жизненность и реальность управления.

Итогом данного подхода стало возникновение идеологии управления, в рамках которой предложено *рассматривать управление как специфическую деятельность человека по сознательному продуцированию и реализации (полаганию) смысла и назначения в организации*⁶⁴. На этом, т.е. на признании того факта, что в основе деятельности по управлению лежит полагание смысла и назначения, можно было бы остановиться и вернуться к рассмотрению вопроса о том, какие компетенции необходимы менеджеру для выполнения именно этой задачи. Если бы такой ход мыслей не породил как минимум один очень непростой вопрос: «Где брать эти самые «смысл и назначение»?»

Как устроен процесс управления с точки зрения менеджера? Началом управления, например, организацией, является формирование некоторого образа, содержащего представления о самой организации и о том, как ею управлять. Этот образ, наделенный определенным *смыслом и назначением*, формируется первоначально в голове менеджера на основе его собственной картины мира⁶⁵. На этой стадии менеджер создает некоторую *идеальную*

⁶⁴ Термины «смысл» и «назначение» в языковой практике, как правило, употребляются в паре с какими-то словами, обозначающими нечто, смысл и назначение чего эти термины отражают (смысл деятельности, назначение предмета и т.д.). Здесь и далее эти термины используются для обозначения смыслового содержания и назначения любых форм действительности.

⁶⁵ «*Нельзя создать предприятие, не создав его образ. ... Человек – творец Образов миров в силу жизненной необходимости. Сначала он должен создать очень точный образ Мира-природы, чтобы выжить на Земле, а потом, ради выживания в обществе, он должен создавать образ за образом этого странного, необъятного и постоянно меняющегося мира по имени Человечество*»; «*Все устройство Предприятия воплощается в Хозяине в виде мест, то есть образов дел, которые должны делаться, чтобы Предприятие жило, и людей, эти места занимающих*» (из книги А. Андреева «Магия и культура в науке управления». СПб.: Тропа Троянова, 2004. – 408 с.)

реальность, с тем, чтобы в процессе своей деятельности этот идеал воплотить в действительность. Первичным конструкционным элементом, или способом перевода идеальной реальности в действительность является идея (или «бизнес-идея»), как наиболее доступная для восприятия и использования форма передачи смысла. Таким образом, процесс построения системы управления организацией можно представить в виде некоторой эманации идеи, посредством которой смысл и назначение, находящиеся изначально в голове у менеджера, воплощаются в организационную действительность⁶⁶.

Всё. Это всё управление. Ровно это делает менеджер, и именно это делает менеджера менеджером.

За внешними правилами и условностями, в том числе и условностями профессиональной карьеры, за бесчисленными аспектами организационной жизни, состоящими из правил, процедур, схем и принципов, менеджер зачастую теряет свое единственное право и назначение – создавать новые смыслы, новую реальность. Творить мир.

Менеджер творит мир! В этих словах нет ничего недозволенного или высокопарного. Если мы вспомним, примерно так рассуждал и, более того, строил на этом убеждении свою политическую деятельность Вилли Старк из романа Р.П.Уоррена «Вся королевская рать»: *«И хотел он той последней пустяковины, которую как раз и нельзя получить в наследство. Знаешь какой? ... Добра. Да, самого простого, обыкновенного добра. А его-то и нельзя получить в наследство. Ты должен сделать его, док, если хочешь его, ... из зла. Зла. Знаешь почему, док? ... Потому что его больше не из чего сделать».*

Это популярная формула, эти слова взяты А. и Б. Стругацкими эпиграфом к роману «Пикник на обочине». Но известная цитата имеет менее известное продолжение, в нашем контексте более значимое: *«... – Я хочу задать вам один вопрос. Если, по-вашему, можно отправляться только от зла и только из зла можно делать добро, то откуда вы можете знать, что такое добро? Как вы его распознаете? – Ты изобретаешь его по ходу дела. Добро. ... А чем еще, по-твоему, занимаются люди вот уже миллион лет?».*

В свое время студенты психологического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова очень любили приводить в пример чего бы то ни было случай с одним профессором, который, куря в неподобающем месте, в ответ на замечание «Какое Вы имеете право здесь курить?» ответил «Я не имею право. Я курю». Этот пример был гимном индивидуальности и независимости, он разом

⁶⁶ Об этом см. подробнее: материалы доклада автора «Этика менеджмента: что такое хорошо?» на XII Международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011).

оправдывал и взывал к непосредственности и свободе от условностей (правовых, моральных и др.).

В действительности вопрос *«имею право или делаю»* имеет, если можно так выразиться, глубокие корни. В свое время по этому вопросу противостояли друг другу конфуцианство и легизм: *«В древности в Китае ... существовал довольно долгий период горячей полемики конфуцианцев и легистов о методах управления государством и народом, о взаимоотношении Ритуала с Законом. ... Конфуций настаивал, что правление должно основываться на гуманности и добродетели, в то время как Сюнь-цзы ... был сторонником управления на основе закона»*⁶⁷.

В европейской традиции этому вопросу придавал значение И. Кант, признающий, как минимум, два подхода: *«Юридически-гражданское (политическое) состояние есть отношение людей друг к другу, поскольку они в общественном порядке подчиняются публичным правовым законам (целиком принудительным). При этически-гражданском состоянии люди объединены под началом тоже общественных, но свободных от принуждения законов, т.е. только законов добродетели»*⁶⁸

Можно предположить, что эти два подхода, или взгляда на правильное устройство общества, различаются по критерию отношения к природе человека. Подход к организации общества на основе закона исходит из признания того факта, что человек по своей природе эгоистичен, зол и в целом порочен, и требуется внешний закон, чтобы обуздать его животную природу. Второй подход – подход на основе *«гуманности и добродетели»* – взывает к лучшим качествам человеческой природы: доброта, милосердие, самопожертвование. Этот подход оставляет за человеком возможность и, главное, способность самому определять и определяться относительно того, что можно и должно считать добродетелью. Добродетельный человек и дела совершает добродетельные.

Имеет ли право менеджер изобретать добро, да еще из зла, да по ходу дела? Вопрос риторический, как и вопрос – какое право имеет менеджер решать (направлять) судьбу человека. Конечно, никто ему такого права не давал, но каждым своим решением он в той или иной степени это делает. И в каждом своем конкретном решении применительно к управлению людьми

⁶⁷ 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. 98

⁶⁸ Кант И. Религия в пределах только разума. Цит. по: Кант И. Трактаты и письма //сборник. – М.: Наука, 1980. – С. 163

менеджер «проходит» Сциллу и Харибду Закона и Добродетели. Каждый раз он стоит перед выбором – исходить из того или иного представления о природе человека. В том числе применительно к себе. В конечном итоге этот опыт выплавляется у менеджера в знание человеческой природы – основное, главное знание менеджера.

Менеджер творит мир, но это само по себе еще не отличает менеджера от представителей других профессий. Именно на нем лежит ответственность, во-первых, за правильную оценку возможности выбора между законом (социальными, следовательно, относительными установлениями) и добродетелью (внесоциальным, т.е. абсолютным, добром), если можно не изобретать смыслы, а брать готовые, а во-вторых, за выбор самой добродетели, если нужно создавать смысл заново.

Более того. Допустим, смысл и назначение *изобретаются менеджером по ходу дела*. Но смысл мало изобрести. Менеджер должен сделать этот смысл, во-первых, доступным, во-вторых, понятным, в-третьих, «своим» для тех, кем он управляет. Конфуций предостерегал своих учеников: «... *Совершенномудрый в состоянии улучшить свои поучения, составить строгие правила и записать их, обобщить и привести в порядок все это, но он не в состоянии добиться того, чтобы люди все это приняли*»⁶⁹.

Таким образом, предметом первоочередных забот менеджера является смысл и назначение: его создание, выражаясь современно – «упаковка», трансляция, поддержание. А еще есть обратная связь и коррекция. Просится вопрос: когда менеджеру управлять людьми? *Управлять смыслом – и значит: управлять людьми. Все остальное управление человеком, т.е. любое взаимодействие, не затрагивающее сфер смыслообразования (смыслообразов), является манипулированием. Это тоже часть управления, более того, необходимая часть. Но она имеет инструментальный характер*⁷⁰.

Именно «управление смыслом в полном цикле» – от создания до полагания (внедрения), с полной личной ответственностью за результат процесса – придает работе менеджера профессиональный характер. А инструментом (базой, источником) в данном деле выступает культура, в том понимании,

⁶⁹ 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. 125

⁷⁰ Это область т.н. регулярного менеджмента. Регулярный менеджмент выполняет инструментальную роль в управлении. Это своего рода операционно-технологический «каркас» управления, обеспечивающий эффективное функционирование системы управления в «нормальных» условиях (т.е. условиях, не требующих / не порождающих изменений в сфере смыслообразования).

которое придает ей Мишель Фуко: *«Под культурой подразумевается некая сумма ценностей, расположенных в определенной последовательности и иерархически организованных. Эти ценности имеют универсальный характер, но вместе с тем доступны лишь некоторым; человек может их обрести, лишь жертвуя своей жизнью и следуя определенным правилам поведения. Способы и технические приемы для обретения этих ценностей также организованы в определенном порядке и образуют ту область знания, которая управляет и преобразует поведение человека».*⁷¹

Наличие такой устойчивой системы ценностей является условием для появления теологии, которая имеет дело с идеями и ценностями, не выводимыми напрямую только из практики конкретных людей, из личного опыта или из конкретной действительности, но отражающими смысловым образом и прямо изменяющими и то, и другое, и третье. Обращаясь к нашему примеру кухарки и императора (см. выше) с вопросом – кто из них «большой менеджер», определяется уровнем посвященности в систему универсальных ценностей или, как минимум, глубиной знакомства с этими ценностями. Речь может идти об *«общих идеях человечества»*, в приведении к которым *«индивидов реальной жизни»* видел цель образования Ф.Ф. Гумбольдт⁷², или об Азбучных Истинах⁷³ Р. Кипплинга. Список универсальных мировых систем ценностей на pewno можно продолжить.

Что об этом говорит современная теория менеджмента?

Близок к нашему взгляду на предмет, например, относительно новый подход к осуществлению управления – «Управление на основе ценностей» (УНЦ)⁷⁴. В рамках этого подхода предметом исследования являются ценности работников и корпоративные ценности (наиболее значимые и распространенные ценности в организации), а одна из задач может быть сформулирована как создание системы управления на основе ценностей. Ценности, таким образом, признаются в качестве инструмента управления. При всей значимости данного направления исследований, сами участники исследований признают, что они находятся в начале пути: выработка понятийного аппарата, методики исследования. На этом этапе не так важно, насколько реальны декларируемые сотрудниками в ходе исследо-

⁷¹ Социо-Логос: Пер с англ., нем., франц. / Сост., общ. Ред. и предисл. В.В. Винокурова, А.Ф. Филиппова. – М.: Прогресс, 1991. – С. 298

⁷² Пятьдесят крупнейших мыслителей об образовании. От Конфуция до Дьюи / пер. с англ. Н.А. Мироновой; под науч. ред. М.С. Добряковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – С. 138

⁷³ Р. Кипплинг, стихотворение «Боги Азбучных истин».

⁷⁴ По материалам и итогам научного семинара Факультета менеджмента НИУ ВШЭ «Управление на основе ценностей в российских компаниях» (НИУ ВШЭ, 08.04.2014 г.)

вательских опросов ценности. Но может ли теория в принципе, в рамках этого направления, выявить *реальные ценности*? К сожалению, к этому есть определенные сомнения, обусловленные как ограниченностью исследовательского инструментария, так и спецификой самого предмета⁷⁵.

Это подход со стороны управленческой теории. Но есть отдельное научное направление, которое не относится к менеджменту и, тем не менее, очень близко подошло к тому же предмету, т.е. к управлению на основе ценностей. Это новая область исследований, получившая название «нейроэкономика» и входящая в нейробиологию. В рамках нейроэкономики понятие «ценность» инструментально может быть определено как «частота разрядов нейронов». Специалисты этой сферы активно продвигаются в сторону решения вопросов менеджмента с помощью нейротехнологий. По оценке экспертов, менеджмент – это перспективное направление для нейротехнологий, существующие технологии пока не позволяют применять их в менеджменте, но работа в этом направлении идет⁷⁶.

В этой связи вернемся к вопросу «Чему и как учить менеджера?»

Если в бизнес-школах учат управлению, не будет преувеличением сказать, что первую бизнес-школу основал в VI веке до нашей эры Кун-цзы (Конфуций). Помимо обязательного обучения ритуалу, музыке, стрельбе из лука, управлению колесницей и другим видам искусств (то, что сегодня бы мы обозначили как практическую компоненту обучения – искусство презентации, ведения переговоров, деловой этикет и т.п.), Конфуций учил своих слушателей культуре (вэнь), упорядоченности (чжень), «единству через разномыслие» (хэ) и человеколюбию (жень)⁷⁷.

Кого и для чего готовил Конфуций? В китайской традиции менеджер (управляющий) – прежде всего учитель. Готовил ли Конфуций правителей? И да, и нет. Но точно готовил наставников для правителей. Чем верифицировал свое учение Конфуций? Тем, к чему стремился сам и к чему готовил своих учеников – совершенство, идеальное управление.

⁷⁵ Эдгар Шейн в 1999 г. так характеризовал степень разработанности концепции организационной культуры и ее готовности для применения: «... в этой области мы пока не на той стадии, когда тестируются жестко сформулированные гипотезы, и возможно, мы никогда не будем на этой стадии».

⁷⁶ По материалам и итогам круглого стола «Как развитие потребителя увеличит спрос на продукцию компании» Высшей школы маркетинга и развития бизнеса, Факультета психологии и Центра нейроэкономики и когнитивных исследований НИУ ВШЭ (НИУ ВШЭ, 19.03.2014 г.)

⁷⁷ 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. – 588 с.

Современному управленцу вряд ли обязательно понадобится умение стрелять из лука. Говоря о компетенциях современного менеджера, уместно привести следующую цитату из книги В.М. Шепеля с «говорящим» названием «Человековедческая компетентность менеджера»: «... каждый руководитель организации призван в первую очередь произвести такую обязательную интеллектуальную акцию, как всестороннее теоретическое обоснование своей управленческой деятельности, ... он должен обладать фундаментальной и реальной для жизненного применения духовно-возвышенной компетенцией». И далее: « ... полезность наличия у каждого, кто профессионально занимается управлением, четкой и прозрачной ... идеологии, т.е. системы идей, понятий, суждений и смысле управленческой деятельности ... »⁷⁸.

Приближает ли нас такая формулировка ответа к пониманию того, чему и как учить менеджера? Надо самим себе признаться, не очень. Термин «духовно-возвышенная компетенция» для рационального современного менеджера может быть как минимум странным. Такой подход придает профессии менеджера мессианский характер, превращает работу менеджера из ремесла в служение и вообще накладывает какой-то не совсем рациональный отпечаток.

Но что будет, если этой «странной» *духовно-возвышенной компетенции* вдруг не станет?

Для современной управленческой теории критерием истины является практика, а идеальным управлением считается эффективное управление. Современный менеджмент фактически отказывается от идеалов в угоду эффективности. Как он может достичь совершенства?

Альтернатива теологии управления – нейромеджмент (по аналогии с нейроэкономикой, нейромаркетингом и пр.), – может предложить свой вариант достижения совершенства. Он войдет в нашу жизнь бесшумно, как уже вошел нейромаркетинг. Здесь не потребуется специальное образование менеджера, здесь будет достаточно навыков не сложнее навыков пользования телефоном, компьютером, копировальным аппаратом.

С приходом в менеджмент нейротехнологий (технологий не «обучения», а «управления») управление станет сверхэффективным. Будут сняты многие тревожащие нас сегодня вопросы, и количество людей, ставящих галочку в графе анкеты социологического опроса о наличии у них счастья, скорее всего, экспоненциально возрастет. Менеджмент станет совершенным, но как мы это поймем? – и что бы на это сказал Конфуций? ...

⁷⁸ Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Дом педагогики, 2000 – С. 7

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ЦЕННОСТНО-РАЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Сазанова С.Л.

Современный менеджер в своей деятельности взаимодействует с коллективами людей и отдельными контрагентами и потому неизбежно сталкивается с различными типами человеческого поведения. Дискуссии о сущности и характеристиках экономического поведения в современной экономической науке не потеряли своей актуальности, тем более, что разворачиваются они в междисциплинарном контексте на стыке экономики, психологии, социологии, философии и других общественных наук.

Действительно, человеческое поведение как объект исследования экономической науки «слишком сложен, чтобы создать исчерпывающую науку, его полностью описывающую и тем более предсказывающую»⁷⁹. Достаточно долгое время внимание большинства исследователей было обращено на целерациональность⁸⁰, как на единственно достоверную и эвристически плодотворную характеристику экономического поведения людей, но в современном мире, очевидно, такой подход является эвристически ограниченным.

Модель экономического человека А. Смита восходит к традиции «ложного» (по определению Ф. фон Хайека⁸¹) рационализма XVIII в., яркими представителями которого являлись Ж-Ж. Руссо и Ф. Кенэ. Подобные представления о поведении хозяйствующих субъектов критиковали А. де Токвиль и Э. Бёрк, сторонники картезианства, утверждавшие, что человек по своей природе существо иррациональное, ему свойственно заблуждаться в силу несовершенства его аналитических способностей.

Руссо и Кенэ противопоставляли рационализм человека Нового времени традиционализму средневековья. Рационально хозяйствующий фермер и мануфактурист противопоставлялись феодалу и крестьянину, деятельность которых была основана на следовании традициям. Эффективность капиталистического хозяйства противопоставлялась убыточности феодального, и было убедительно доказано, что «чистый продукт» (и, следовательно, богатство и общественное благосостояние) создается только рационально мыслящими

⁷⁹ Автономов В.С. Абстракции в экономической науке. // Журнал Новой экономической ассоциации, №1 (17), 2013. С. 160–162.

⁸⁰ Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990.

⁸¹ Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. – М., 2001.

субъектами (модель экономического кругооборота Ф. Кенэ⁸²). Маржиналисты развили и формализовали понятие рациональности как способности к охвату, сравнению, ранжированию всех возможных альтернатив.

Востребованность и широкое распространение «ложного» или назовем его «экономического» рационализма, на наш взгляд, объяснялась следующими причинами:

1) экономический рационализм как методологический принцип открыл широкие возможности формализма и абстрактных методов в исследовании экономического поведения человека (методологическая функция экономической науки);

2) экономический рационализм позволял объяснить поведение производителя и, отчасти, потребителя в условиях ресурсных ограничений (познавательная функция);

3) экономический рационализм оказал существенное влияние на общественную идеологию, оправдав стремление к получению прибыли (мировоззренческая функция).

Однако более глубокое изучение деятельности капиталиста и предпринимателя позволило Й. Шумпетеру считать их различными типами экономических субъектов в силу различий их экономического поведения⁸³. Право на имущество (средства производства) побуждает капиталиста действовать рационально, распределяя ограниченные экономические ресурсы таким образом, чтобы получить максимальный эффект. Предприниматель может и не обладать правом на такие средства производства как земля и капитал, но в его распоряжении, помимо трудового, есть еще и уникальный ресурс – предпринимательская способность. Это порождает экономическое новаторство, стремление к созданию новых комбинаций использования ограниченных ресурсов, новых благ и услуг. Характеризуя поведение предпринимателя, Шумпетер отдавал приоритет его дару предвидения, развитой интуиции и сильной воле и отводил вторичную роль собственно интеллектуальным способностям. Фактически Шумпетер обратил внимание на два аспекта экономического поведения, остававшимися без внимания исследователей: иррациональность и влияние институтов (по крайней мере, института собственности).

⁸² Кенэ Ф., Тюрго А. Р. Ж., Дюпон де Немур П. С.. Физиократы. Избранные экономические произведения / Пер.: А.В. Горбунов, Ф.Р. Каплан, П.Н. Клюкин, Л.А. Фейгина, И.А. Шапиро. – М.: ЭКСМО, 2008. С. 279–288.

⁸³ Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М.: «Директмедиа Пабблишинг», 2008.

Влиянию институтов на экономическое поведение уделяли внимание также К. Маркс, Е. Бем-Баверк, Г. Шмоллер и другие представители европейской экономической мысли XIX в., однако факторы экономической среды и профессионального сообщества не способствовали широкому распространению подобных идей.

Стремление к получению прибыли за счет наращивания объемов выпуска продукции, с одной стороны, стимулировало рациональную организацию производства, совершенствование производственных, технологических и организационных процессов; а с другой – порождало кризисы перепроизводства продукции, которые с 1825 года приобрели устойчивый повторяющийся характер. Мировой кризис 1929–1934 гг. побудил исследователей обратить серьезное внимание на потребителя. У. Митчелл одной из основных причин перепроизводства считал разрыв между «искусством делать деньги» и «искусством тратить деньги»⁸⁴. Т. Веблен открыл «демонстративное потребление», основанное отнюдь не на рациональных мотивах⁸⁵. Но подлинный интерес к потребителю и мотивам его поведения сформировался лишь по восстановлению экономик стран после Второй мировой войны, с окончанием эпохи массового насыщения базовых потребностей.

Изучение экономического поведения неизбежно приобрело междисциплинарный характер: исследования экономистов, социологов и психологов расширили представление о рациональности человека вообще и в узком экономическом смысле, в частности. Выделим предпосылки переосмысления поведенческой парадигмы в сфере научного знания.

Дж. Кейнс выделял объективные и субъективные факторы, влияющие на принятие людьми экономических решений. Объективными он считал факторы, обусловленные внешними обстоятельствами, но связанными с рациональным расчетом; субъективными – факторы, обусловленные «психологическими особенностями человеческого характера»⁸⁶.

Г. Саймон доказал ограниченную рациональность человека в силу когнитивных ограничений, продолжив тем самым исследовательскую традицию «истинного рационализма»⁸⁷. С. Линденберг предположил, что человек принимает решения и действует самостоятельно («человек действующий»), но

⁸⁴ См.: Митчелл У. Экономические циклы. – М.-Л.: Госиздат, 1930.

⁸⁵ См.: Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1986.

⁸⁶ См.: Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М., 1978.

⁸⁷ См.: Саймон Г. Теория принятия решений в экономической науке и науке о поведении. // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т. 1. Под ред. В.М. Гальперина.- СПб.: Экономическая школа. 1999.

социум наделяет его некой социальной ролью и корректирует поведение человека с помощью различных санкций («человек контролируемый») и тогда детерминантами поведения человека являются ролевые ограничения и санкции. К. Бруннер и У. Меклинг полагают, что экономический субъект – это «человек изобретательный, оценивающий, максимизирующий полезность, действующий в условиях ограничений, ожидающий»⁸⁸.

Таким образом, гипотеза рациональности экономических субъектов уже длительное время критикуется достаточно жестко и аргументировано. К. Эрроу отмечал, что экономисты редко строго следуют этой гипотезе, поскольку «гипотеза рациональности может привести к выводам, однозначно противоречащим наблюдаемой реальности»⁸⁹.

Б. Рассел предположил, что индукция определяется эмоциональным интересом случаев, а не их количеством⁹⁰. Гипотеза Рассела означает, что человек выделяет и систематизирует ту информацию, которая представляет для него наибольший эмоциональный (не рациональный!) интерес, а затем прибегает к индукции и делает (рациональные!) выводы.

О. Уильямсон доказал, что экономический агент эгоистичен, склонен к оппортунизму, ограниченно рационален в силу несовершенств когнитивных способностей, принимает решения в условиях информационной асимметрии. Но именно это и побуждает его выстраивать отношения с другими (такими же) агентами (модель «отношенческого человека»)⁹¹ и осуществлять экономическую деятельность.

Л. Тевено считает, что рациональность экономического субъекта заключается в способности к согласованности действий и к использованию понятных для всех участников координат⁹² (концепция интерпретативной рациональности), что позволяет ему понять интересы и действия контрагентов.

⁸⁸ См.: Бруннер К. Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества // Thesis, 1993. Т. 1. Вып. 3.

⁸⁹ Эрроу К.Дж. Экономическая теория и гипотеза рациональности // Экономическая теория / Под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена: Пер. а англ. / Науч. ред. чл.-корр. РАН В.С. Автономов. – М.: ИНФРА-М, 2004.

⁹⁰ Рассел Б. Человеческое познание / Пер. с англ. Н. Воробьев. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1957.

⁹¹ Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.

⁹² См.: Тевено Л. Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире // Вопросы экономики, № 10, 1997.; Тевено Л. Рациональность или социальные нормы: преодоленное противоречие? // Экономическая социология, электронный журнал. Т. 2, №1, 2001 // www.ecos.msses.ru; Тевено Л. Французская школа конвенций и координация экономического действия. // Экономическая социология, электронный журнал. Т. 7, №1, 2006 // www.ecos.msses.ru.

Д. Канеман развил идею когнитивных ограничений и показал, какие именно эвристические ошибки не позволяют человеку принимать действительно рациональные решения⁹³. Анализируя эвристические принципы принятия решений (эвристика репрезентативности, нечувствительность к априорной вероятности результата и др.) Канеман отмечает, что в их основе лежит сравнение со сложившимися представлениями людей (стереотипами) о тех или иных вещах, событиях фактах и т.д.

А. Аузан прямо указывает на то, что в силу ограниченной рациональности человек «использует некие иные алгоритмы поведения», которые могут рассматриваться как «поведенческие установки, принятые человеком не столько в результате рационального поиска или конструирования, сколько вследствие ценностного выбора, пусть даже не всегда осознанного»⁹⁴. Именно «ценностные ключи» или «социокультурные коды», по его мнению, создают картину мира человека и определяют допустимые/недопустимые способы поведения.

О. Виханский отмечает сильное влияние ценностей «на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе», определяя ценности как «набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни»⁹⁵. Виханский отмечает, что ценности (надличностные и личностные) формируются в процессе воспитания и носят достаточно устойчивый во времени характер. По его мнению⁹⁶, ценности, наряду с расположениями, верованиями и принципами составляют критериальную основу поведения человека.

Структурируя процесс принятия решений, Клейнер Г. выделяет ряд факторов, обуславливающих нарушение рационального выбора конкретным субъектом (недостаток информационных и иных ресурсов; некорректная или неэффективная технология анализа; сознательное нежелание выполнять все необходимые действия; неосознаваемая антипатия «к определенного рода мыслительной, аналитической или волевой деятельности, необходимой для

⁹³ Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения. – Харьков: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005.

⁹⁴ Аузан А.А. Социокультурные коды в экономическом анализе.// Журнал Новой экономической ассоциации. № 1(17), 2013. С. 174.

⁹⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. С. 103.

⁹⁶ Там же. С. 97.

прохождения этапов принятия решения»⁹⁷), а также раскрывает психологические факторы нарушения рациональности выбора. Клейнер Г. обосновал существование органической иррациональности как особого вида неполной рациональности выбора.

Критическое осмысление модели рационального экономического поведения раскрывает ее недостатки, ограниченную эвристическую значимость, и позволяет понять, почему на смену ей приходят модели ограниченно-рационального поведения (Г. Саймон), органической (процедурной) рациональности (О. Уильямсон) и органической иррациональности (Г. Клейнера).

В сфере экономической практики также можно выделить предпосылки переосмысления поведенческой парадигмы. Современная глобальная экономика находится в процессе трансформации, обусловленной тем, что мировой экономический кризис обнажил проблемы экономической системы, основанной на доминировании финансового капитала⁹⁸. На дихотомию финансового и промышленного капитала обращал внимание еще Т. Веблен⁹⁹, указывая на то, какие проблемы она может породить и фактически предсказав Мировой кризис 1929–34 гг. Г. Форд-старший отрицательно оценивал роль финансовых капиталистов (дельцов с Уолл-стрит) в перераспределении общественного продукта¹⁰⁰.

Политические и экономические события во второй половине XX в. привели к росту влияния финансового капитала на экономическую динамику даже не в национальном, а в глобальном масштабе. Экономический рост и развитие за счет стимулирования потребления, на основе расширения кредитования породили рост задолженности корпоративного и финансового секторов, а также государственного долга в большинстве стран. Следовательно, на данном технологическом этапе экономический рост за счет кредитования вряд ли возможен. Эта модель себя исчерпала, несмотря на достаточно развитые финансовые инструменты глобальной финансовой системы. Перспективы роста и развития глобальной экономики большинство экспертов связывают с развитием технологий, что, в свою очередь, определяется развитием системы образования как института, основанного на формировании инновационного мышления (а не тиражировании устаревших стереотипов).

⁹⁷ Клейнер Г.Б. Рациональность, неполная рациональность, иррациональность: психологические факторы // Homo institutus – Человек институциональный. – Волгоград: ВолГУ, 2005. С. 222.

⁹⁸ Виханский О.С. Homo economicus должен умереть. // Эксперт. 2009. № 17–18, с. 56–60.

⁹⁹ Veblen T. The Theory of Business Enterprise, 1994.

¹⁰⁰ Виханский О.С. Homo economicus должен умереть. // Эксперт. 2009. № 17–18, с. 57.

Современный потребитель принимает решения в условиях многообразия товаров, услуг и информации, что, принимая во внимание когнитивные ограничения, сильно затрудняет его выбор, побуждая его действовать интуитивно и/или под влиянием рекламы, мнения «соседей» и т.д., то есть не вполне рационально. Поэтому, на наш взгляд, большой интерес представляют исследования психологических и биологических основ поведения человека, в частности, феноменов эмоционального интеллекта¹⁰¹ и иррационального поведения¹⁰², которые еще более расширяют представление о мотивах и стимулах экономических решений. Необходимо также отметить, что в условиях деперсонифицированного обмена и высокой неопределенности современной глобальной среды возрастает значение этических норм ведения бизнеса. Следование этическим нормам снижает риски всех участников и свидетельствует о позитивном влиянии институтов на экономическое поведение.

Таким образом, очевидно влияние институтов, формирующих ценности, на поведение предпринимателей, бизнесменов, потребителей. На наш взгляд, все большую актуальность приобретает исследование ценностно-рационального поведения экономических субъектов и роли институтов в формировании ценностей, влияющих на принятие экономических решений. Природа институтов сложна и многообразна, что обуславливает широкий спектр объяснений природы института. Наибольший интерес представляет, с нашей точки зрения, институт как «стереотип (привычка, по выражению Т. Веблена) мысли»¹⁰³, детерминирующий поведение экономического субъекта. Ценности субъекта формируются в процессе социализации, когда институты являются очевидными детерминантами социального поведения индивида.

Экономическая деятельность людей определяется мотивами и стимулами, природа которых различна. *Существенные различия между мотивами и стимулами как факторами, влияющими на деятельность экономических субъектов, заключаются в том, что мотив – это конкретизированная потребность деятельности, побудительная причина поведения и действий; в то время как стимул – это внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию в ответ на какое-либо воздействие. Таким образом, мотив первичен, стимул – вторичен и произведен от мотива, может носить положительный или отрицательный характер, усиливая или, напротив, снижая мотивацию.*

¹⁰¹ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

¹⁰² Ариэли Д. Поведенческая экономика. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

¹⁰³ Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1986.

Экономическая деятельность людей рациональна в той мере, в какой человек может сравнить стимулы (норма прибыли, степень удовлетворения потребности), но в ряде случаев мотивы принятия тех или иных экономических решений являются иррациональными, поскольку могут определяться традициями, ценностями, влиянием других субъектов. Это подтверждает феномен демонстративного потребления: мотивом приобретения дорогостоящей вещи является следование ценностям, обусловленным принадлежностью к социальной группе (или желанием продемонстрировать эту принадлежность, пусть даже самому себе), стимулом может быть наличие собственных или заемных средств. Если результатом принятого решения является экономически неэффективное использование личного дохода, то такое решения будет иррациональным.

Можно предположить, что иррациональные решения – это решения, основанные на ценностях, следование которым важно для индивида настолько, что он осознанно отказывается от рациональных в пользу ценностно-обусловленных решений.

Авторская гипотеза относительно детерминант экономического поведения заключается в следующем. В силу ограниченности когнитивных способностей, влияния субъективных психологических факторов и высоких затрат на получение информации об альтернативах человек принимает экономические решения на основе ценностей, его поведение является ценностно-рациональным. Ценности определяют мотивы деятельности людей, но в то же время, стимулы человек может оценивать в той или иной степени рационально.

Ценности носят субъективно-объективный характер: общество предлагает человеку альтернативы ценностных ориентиров, человек выбирает из них те, которые имеют для него субъективно большую ценность. Этот выбор не вполне рационален: человек частично опирается на «привычки мысли», полученные в процессе созревания личности, социализации; при этом человек осознано или подсознательно придерживается рационального неведения, поскольку выбор для него – всегда стресс. Носителями ценностей в обществе являются институты («привычки мысли»), трансляция институтов происходит через соответствующие организации (школа, церковь, общественные организации и т.д.). Выбор ценностных альтернатив определяет дальнейший экономический выбор субъекта, что в свою очередь определяет экономическую и институциональную динамику общества. Помимо ценностно-рационального мотива на экономическое поведение, безусловно, влияет и эмоциональный мотив. Но часто проявление эмоций и управление (самоуправление) эмоциями

являются производными от выбора ценностных альтернатив самого человека и/или предшествующих поколений.

Дальнейшее развитие гипотезы о ценностно-рациональном поведении экономических субъектов представляется возможным в следующих направлениях.

Во-первых, интерес представляет исследование ценностей, их генезиса и эволюции. Это важно, по меньшей мере, с точки зрения понимания природы ценностных альтернатив (социокультурных кодов) как объекта исследования и объекта воздействия в контексте формирования макро- и микросреды принятия управленческих решений.

Во-вторых, уточнению подлежит положение о неполной рациональности, которое следует переосмыслить в контексте органической иррациональности, что, безусловно, требует дальнейших исследований. Оба аспекта развития данной гипотезы имеют значение как с теоретической точки зрения (понимания природы экономического поведения), так и с практической – формирование ключевых компетенций эффективного менеджера, ведущего бизнес в условиях изменчивой глобальной среды.

Список литературы

1. Veblen T. *The Theory of Business Enterprise*, 1994.
2. Автономов В.С. Абстракции в экономической науке // Журнал Новой экономической ассоциации, №1 (17), 2013. С. 160–162.
3. *Ариэли Д. Поведенческая экономика. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013.*
4. Аузан А.А. Социокультурные коды в экономическом анализе // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1(17), 2013. С. 174.
5. Бруннер К. Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества // Thesis, 1993. Т. 1. Вып. 3.
6. Вебер М. *Избранные произведения*. – М.: Прогресс, 1990.
7. *Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1986.*
8. Виханский О.С. Homo economicus должен умереть // Эксперт. 2009. № 17–18, с. 56–60.
9. *Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013.*
10. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент*. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.

11. Канеман Д., Словик П., Тверски А. *Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения.* – Харьков: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005.
12. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег.* – М., 1978.
13. Кенэ Ф., Тюрго А. Р. Ж., Дюпон де Немур П. С.. *Физиократы. Избранные экономические произведения.*/Пер.: А.В. Горбунов, Ф.Р. Каплан, П.Н. Ключкин, Л.А. Фейгина, И.А. Шапиро. – М.: ЭКСМО, 2008. С. 279–288.
14. Клейнер Г.Б. *Рациональность, неполная рациональность, иррациональность: психологические факторы // Homo institutus – Человек институциональный.* – Волгоград: ВолГУ, 2005. С. 222.
15. Митчелл У. *Экономические циклы.* – М.-Л.: Госиздат, 1930.
16. Рассел Б. *Человеческое познание / Пер. с англ. Н. Воробьев.* – М.: Изд-во иностранной литературы, 1957.
17. Саймон Г. *Теория принятия решений в экономической науке и науке о поведении // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т. 1. Под ред. В.М. Гальперина.* – СПб.: Экономическая школа. 1999.
18. Тевено Л. *Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире.*// Вопросы экономики, № 10, 1997.
19. Тевено Л. *Рациональность или социальные нормы: преодоленное противоречие? // Экономическая социология, электронный журнал. Т. 2, №1, 2001 // www.ecos.msses.ru.*
20. Тевено Л. *Французская школа конвенций и координация экономического действия // Экономическая социология, электронный журнал. Т. 7, №1, 2006 // www.ecos.msses.ru.*
21. Уильямсон О.И. *Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция.* – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
22. Хайек Ф. *Индивидуализм и экономический порядок.* – М., 2001.
23. Шумпетер Й.А. *Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия.* – М.: «Директмедиа Пабблишинг», 2008.
24. Эрроу К.Дж. *Экономическая теория и гипотеза рациональности // Экономическая теория / Под ред. Дж. Итуэлла, М.Милгейта, П.Ньюмена: Пер. с англ. / науч. ред. чл.- корр. РАН В.С. Автономов.* – М.: ИНФРА-М, 2004.

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКОМ ХОККЕЕ

Хисматуллина Г.А.

*«Успех любого вида спорта в равной степени зависит
от его популярности и от умения менеджеров делать деньги»*

McKinsey&Company

Прошло более 20 лет с тех пор, как отрасль физической культуры и спорта встала на путь рыночных преобразований. В современном российском спортивном менеджменте существует немало проблем, связанных с тем наследством, которое оставила после себя советская система. Несмотря на то, что в отечественном хоккее всегда были очень талантливые игроки и тренеры, а сборная занимала высокое место в мировом рейтинге, проблемы затронули и этот вид спорта. В настоящее время талант спортсменов, конечно, важен, но гораздо важнее грамотно им распорядиться, построить такую систему менеджмента, при которой смог бы развиваться отдельно взятый хоккейный клуб и весь российский хоккей вообще. Эффективный менеджмент каждого конкретного клуба делает сильнее всю систему российского хоккея вообще, и, наоборот, лига может устанавливать для клубов такие условия и предъявлять такие требования, при которых клубы должны будут повышать свой уровень менеджмента, что позволит поднять и качество лиги, и уровень хоккея в стране. Однако, прежде чем говорить о менеджменте в российском хоккее, следует разобраться с особенностями хоккея профессионального уровня.

Профессиональный хоккей в России главным образом представлен Континентальной Хоккейной Лигой. Функционируя в рыночной экономике, Лига должна представлять разветвленную систему бизнеса. В такой системе основными источниками доходов для клубов являются:

1. Продажа билетов, абонементов на соревнования, клубной атрибутики.
2. Продажа прав на проведение теле- и радиотрансляций.
3. Спонсорские взносы.

В КХЛ данная система еще не установлена, в силу существования ряда проблем. Во-первых, КХЛ – это Лига, которая имеет мощную поддержку правительства и которая так и не встала на коммерческие рельсы. Клубы финансируются региональными администрациями или же такими компаниями, как «Газпром», «Роснефть», «Татнефть», РЖД. В КХЛ есть очень богатые и очень

бедные клубы, но и те, и другие находятся в нестабильном состоянии: бедные клубы находятся на грани перевода в более слабый дивизион, а система менеджмента топ-клубов страдает из-за больших денежных вливаний. Понимание того, что у клуба всегда будут необходимые денежные средства, лишает менеджеров стимула в увеличении финансовых результатов данной организации. Однако, такая ситуация будет продолжаться до тех пор, пока у клуба не сменится собственник. При таких условиях у спортивных организаций отсутствует стабильность.

Во-вторых, большинство клубов в нашей Лиге играют в аренах, которые затрудняют процесс привлечения зрителей. Многие арены просто не соответствуют уровню профессионального спорта: маленькая вместимость, плохой обзор, мало света. Старые и маленькие арены не позволяют получать большую выручку от продажи билетов, а также затрудняют процесс улучшения качества ТВ-картинки КХЛ, что частично объясняет низкие доходы от продажи прав на трансляции.

В-третьих, несмотря на то, что финансовый успех спортивных лиг зависит отчасти от их способности сдерживать рост издержек на вознаграждение игроков, топ-клубы КХЛ предлагают ведущим игрокам очень высокие зарплаты. Это объясняется тем, что одним из способов привлечения зрителей является наличие в клубе известных российских игроков и легионеров, а самым простым и быстро действенным приемом удержания таких хоккеистов являются высокие зарплаты.

Справиться с перечисленными выше проблемами возможно с помощью становления эффективной системы стратегического менеджмента клубов. Стратегический менеджмент позволит клубу построить гибкую систему управления, которая сможет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды, но при этом, не нарушая логику развития клуба. Если клуб будет иметь стратегию и стратегический план, то снизится вероятность возникновения ситуации, когда каждая новая команда менеджеров будет действовать хаотично, нерационально расходуя ресурсы и не достигая поставленных целей. По мнению автора, владельцам клубов следует отказаться от сверхфинансирования клубов, делать акцент на развитие собственной школы и растить талантливых игроков и тренеров, вкладываться в строительство современных и масштабных арен.

Профессиональный спорт в перспективе должен стать большим бизнесом и опыт зарубежных стран показывает, что он может приносить прибыль, но для этого необходим эффективный менеджмент. Спортивный менеджмент – молодое направление для российской экономики. Данное научно-

практическое направление еще не развито повсеместно и результаты его применения видны только в немногих организациях. Я надеюсь, что государственная политика, направленная на поддержку спорта станет лишь толчком для развития бизнеса. Если государство всегда в таких объемах будет выделять средства на развитие спорта, то система менеджмента так и не установится. Спортивный менеджмент сможет развиваться в рыночных условиях и будет становиться качественнее с увеличением конкуренции в данной отрасли.

О ФОРМИРОВАНИИ У СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ТРАНСДИСЦИПЛИНАРНОЙ КАРТИНЫ МИРА

Хмелькова Н.В.

*«Управленец, в общем, всегда проделывает ...
разметку пространства, он что-то для себя считает
значимым, что-то незначимым, что-то – находящимся
на первом плане, а что-то далеким, выходящим за рамки его
сегодняшнего действия. Вопрос о том, как современный
управленец формирует **картину мира**, ...является ключевым.
Люди, у которых разная картина мира, ставят разные цели,
придерживаются разных ценностей, и как только мы начинаем
действовать, эти основания проявляются.
Мы можем их не осознавать, не рефлексировать.
Но они есть, они ведут нас по определенному маршруту...»
(П.Г. Щедровицкий)*

В научно-образовательном сообществе наблюдается поразительный разброс мнений относительно роли и места образования в формировании современного менеджера. Многие эксперты высказываются по этому вопросу весьма скептически.

Общественный деятель и бизнес-тренер И. Хакамада в интервью журналу «Маркетинг менеджмент» (№5–6, 2013 г.) формулирует свою позицию таким образом: «Я считаю, что образование не имеет к бизнес-успеху никакого отношения. Я бы даже сказала, что по важности оно стоит на последнем месте...сейчас мы переживаем такой период, когда абсолютно все непредсказуемо, ход событий может измениться в любую секунду, успех не просчитывается и не прогнозируется. В таких условиях нужна *интуиция и хватка*¹⁰⁴...» [1].

Преподаватель Российского университета дружбы народов и Член американской ассоциации маркетинга А. Репьев в книге «Маркетинговое мышление или клиентомания» пишет следующее: «Что касается маркетинговых знаний, меня удручало то, что «ученые» маркетинговые трактаты совершенно не помогали мне решать практические задачи, которые мне постоянно подбрасывала жизнь. Практический маркетолог вряд ли добьется успеха, если он не обладает особым *маркетинговым мышлением*. Это мышление напоминает

¹⁰⁴ Здесь и далее выделено курсивом нами.

музыкальный слух... ни краткосрочный, ни долгосрочный успех маркетинговых менеджеров (получаемая зарплата и должности) не зависит от наличия у них степени в области маркетинга... ЭТО НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО ГОВОРИТ О ПОЛЕЗНОСТИ ЗНАНИЙ, КОТОРЫМ УЧАТ В ВУЗАХ»¹⁰⁵ [2]. Маркетологам, имеющим формальное образование, А.Репьев дает меткое, но нелестное прозвище – «маркетинговые роботы».

Ю. Никитина, управляющий партнер хедхантинговой компании Boyden Russia, в майском номере журнала РБК (№ 5, 2014 г.), посвященном проблемам высшего образования, так обозначает свое видение ситуации: «В современном мире существует огромное количество профессий, где высшее образование в его классическом смысле не нужно... Возможно, после этого меня не пустят в приличные дома, но я скажу: *высшее образование по маркетингу, менеджменту и подобным дисциплинам никому не нужно. Более того, его не существует.* Чтобы преуспеть в этих сферах, не надо сидеть за партой несколько лет, необходимый минимум знаний можно получить гораздо быстрее. Однако куда больше вам даст опыт реальной работы. Классическое высшее образование при этом никуда не денется, но превратится в своеобразный luxury-сегмент. Оно будет развиваться в фундаментальных дисциплинах, где объективно необходима многолетняя учеба, – математике, физике, химии, биологии, медицине... Но если вы связываете свою жизнь с бизнесом, то учиться всему и сразу нужды нет. Все равно придется переучиваться» [3].

На этом фоне другая часть научно-образовательного сообщества, находящаяся, по нашим ощущениям, в меньшинстве, напротив, озабочена недостаточным уровнем образованности и низким уровнем компетентности управленческих кадров. На этот аспект, в частности, указывает профессор Уральского федерального университета им. Б.Н. Ельцина, д.э.н. Л. Гительман в своей статье «Учить быть менеджером», опубликованной в апрельском номере журнала «Эксперт-Урал» (№18–19, 28.04.2014 г.). Автор пишет: «Страна нуждается в тотальной технологической модернизации, которая невозможна без *высококвалифицированных кадров*, в первую очередь инженеров и менеджеров. Их подготовка осложняется недостатками управленческого образования. ... В стране крайне мало специалистов, владеющих знаниями системных отраслевых взаимосвязей на стыке «технология – экономика – экология и безопасность – менеджмент» [4].

Подобная полярность суждений, отсутствие консенсуса в среде экспертов и откровенное нивелирование частью из них ценности фундаментального

¹⁰⁵ Выделено А. Репьевым.

образования в области менеджмента, призывы к его иллюзорной замене краткосрочными бизнес-курсами и практическим опытом мало способствуют преодолению переживаемого отечественной экономикой кризиса управленческих кадров, обостряющегося на фоне вектора на модернизацию. О его существовании говорит на страницах журнала «Harvard Business Review Россия» [5] В. Ванхонакер, профессор маркетинга и бывший декан Московской школы управления «Сколково»: «Острая нехватка толковых руководителей губит на корню гениальные задумки и проекты и приводит к краху многие компании. Российские топ-менеджеры проявляют находчивость в авральные ситуации, предпочитают временные решения капитальным, а форму – содержанию. *Разве это альтернатива владению разумными методами управления?!* Если ресурсами, активами и идеями не управлять должным образом, они превращаются в обузу. Есть и еще одна проблема, к которой приводит *нехватка компетентных руководителей*, – отсутствие образцов для подражания, так называемых ролевых моделей, необходимых для становления нового поколения».

По нашему мнению, существующее положение является одним из проявлений проблемы, претендующей на роль «вечного вопроса» в непрекращающейся дискуссии о модели «эффективного менеджера» и ее сущностном наполнении: какими личными качествами должен обладать идеальный управленец, является ли способность управлять врожденным даром, «наживным делом» или это набор приобретенных в ходе обучения компетенций? В последнем случае немаловажным моментом является выяснение того, на развитие каких умений и навыков должны быть направлены учебные программы на факультетах менеджмента?

Нет сомнений в том, что поиски ответов лишь актуализируются по мере усложнения внешнего окружения бизнеса, которое становится все более динамичным и сложным, чреватым непредсказуемыми изменениями. Э. Майо и Н. Нория, изучая опыт лидеров бизнеса, пришли к выводу, что главным качеством, обеспечивающим выдающийся деловой успех в современных условиях, является обладание «контекстным» интеллектом – умением чувствовать дух времени, улавливать при помощи своеобразного «радар» зарождающиеся тенденции, предчувствовать будущие события и использовать силу грядущих изменений [6]. Однако совершенно не понятно, почему в условиях, когда мир переживает «время безрассудства», о котором пишет Ч. Хэнди [7], и изменения приобретают системный и неинкрементальный характер, современному поколению менеджеров предлагают вовсе отказаться от какого-либо образования и все постигать, говоря маркетинговым языком, в «полевых условиях»,

полагаясь на интуицию или удачу. В то время как, по нашему глубокому убеждению, возрастание сложности управленческих задач, напротив, создает совершенно новые вызовы для образования в области менеджмента, предполагая формирование у нового поколения управленцев таких компетенций, которые позволяли бы им справляться со сложностью современного мира. В первую очередь это *овладение системным подходом и диалектическим мышлением, являющимися базисными основаниями синергетической или трансдисциплинарной картины мира*. В этом смысле мы полностью согласны с позицией В.Е. Селицкого, справедливо полагающего, что «изучение основ синергетики с акцентом на их прикладной характер должно войти в программы подготовки менеджеров... *У менеджеров должна сформироваться особая междисциплинарная синергетическая философия*»[8]. Л. Гительман конкретизирует суть этой философии, указывая, что «сегодня от менеджера требуются другие способности и компетенции: широкое видение и понимание рыночного контекста (глобальных трендов), организация инновационных процессов и командной работы, умение быстро обновлять свои знания, внедрять новые бизнес-модели. При этом, как никогда раньше, *понимание системных междисциплинарных связей технологий с экономикой, финансами, инвестициями, качеством человеческого ресурса, экологическими требованиями становится условием успешной профессиональной деятельности и, следовательно, непременной составляющей подготовки менеджеров*» [4]. В.А. Мокшеев в целом указывает, что обсуждение тех или иных вопросов, связанных с развитием организационно-управленческой деятельности, имеет смысл лишь в том случае, когда у субъекта такой деятельности есть собственная картина мира. «Картина мира» – это рамка, внутри которой формируется, вырабатывается, принимается и реализуется управленческое решение[9].

Опасно несерьезное отношение к образованию в области управления у части экспертного сообщества, по нашему мнению, связано с тем, что место менеджмента и входящих в его предметную область дисциплин в системе научного знания по сей день остается неопределенным. Противопоставление управленческих дисциплин «серьезным» наукам – математике, физике, медицине уже стало «расхожим местом». Удовлетворяет ли какая-либо область человеческой деятельности критерию научности? Как пишет А. Репьев, «этот вопрос совершенно не интересует представителей сотен почтенных практических профессий: инженеров, учителей, агрономов, врачей, военных, реставраторов... Но почему-то он страшно волнует академических маркетологов... Научных знаний в маркетинге нет. Более того, в академическом маркетинге отсутствует научное мышление, научная строгость и научная честность. Уче-

ного, который возьмет на себя труд ознакомиться с литературой по маркетингу, а особенно по «брендингу», поразит отсутствие привычной для него строгости определений, доказательности и культуры работы с количественными данными»[2].

Сомнения в научном статусе управленческого знания высказывают и другие исследователи. Г. Минцберг в статье «Профессия – менеджер»[10] рассматривает представления о том, что менеджмент является профессией и наукой, в качестве одного из мифов, не имеющего фактического подтверждения. Он, в частности, пишет: «... если сопоставить это мнение с любыми определениями науки, оно явно неверно. Наука включает в себя систематические, аналитически продуманные программы и процедуры. *Но если мы даже толком не знаем, какие именно процедуры выполняет менеджер, как можно требовать от них научной аналитичности*». Профессор Е.П. Голубков в статье «Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга»[11] констатирует, что «...своего предмета у маркетинга, наличие которого является обязательным условием его отнесения к науке, нет. В отличие от многих наук, главной целью которых является открытие и формулирование объективных законов и закономерностей, присущих предмету изучения, маркетинг в основном направлен на выработку конкретных рекомендаций, в том числе и на основе использования достижений различных теоретических наук в прикладных целях, эмпирического опыта. Следовательно, маркетинг в строгом понимании наукой не является...*Справедливости ради следует отметить, что если с данных науковедческих позиций рассмотреть другие области научных знаний и сфер деятельности, например менеджмент, то возникнут проблемы, схожие с проблемами определения маркетинга как науки*».

Наукой принято называть деятельность, связанную с накоплением знаний о природе и обществе, а также саму систему знаний, позволяющих предсказывать поведение объектов путем моделирования их самих и взаимодействий между ними (в том числе, математического). Отсутствие прогностической способности – главная претензия, предъявляемая к менеджменту, маркетингу и другим управленческим дисциплинам их критиками. Вторая – связана с неопределенным предметом и объектом, отсутствием собственных моделей и методов.

Дж. Шет в своем докладе «Маркетинговая теория: оценка метатеории» на сессии Американской ассоциации маркетинга [12] говорит о том, что современная теория маркетинга, главным образом, зависит от заимствованных конструкций и сильно полагается на окружение (среду), и делает вывод, что

маркетинг не станет наукой до тех пор, пока его рассматривают как некий фон, и он полагается на *заимствованные конструкции и теории*.

Е.П. Голубков конкретизирует эту мысль, указывая, что объект маркетинга является в то же время объектом целого ряда других научных дисциплин, как общетеоретических, так и прикладных (экономики, социологии, психологии, прикладной математики, прогностики и др.), и предлагает следующим образом классифицировать науки и научные направления, постулаты которых используются в маркетинге [11]:

- 1) фундаментальные науки (политэкономия, философия, кибернетика);
- 2) прикладные науки (психология, социология, макро- и микроэкономика, этика, математическая статистика, экономико-математические методы, право);
- 3) конкретные науки, изучающие те или иные функции управления (планирование, снабжение, сбыт, финансы);
- 4) теория маркетинга (по мнению Е.П. Голубкова, отсутствует как самостоятельное направление).

Таким образом, учитывая, что современное образование нацелено на формирование у обучающихся научной картины мира, отсутствие у управленческих дисциплин самостоятельного научного статуса может порождать сомнения, как в ценности, так и в самой возможности формального обучения менеджменту.

Однако является ли отсутствие четкой очерченности границ предметной области надежным основанием для объявления того или иного подхода «не научным»? Думаем, что сегодня уже нет, в связи с появлением трансдисциплинарной парадигмы, набирающей авторитет и популярность¹⁰⁶ в качестве методологической основы для конвергенции науки, технологии и искусства в целях изучения глобальных кросс-дисциплинарных проблем, имеющих планетарный масштаб, меняющих облик современного мира (глобализация, сетевое общество, «зеленая» экономика) и требующих широкого консенсуса от научно-образовательного сообщества. Е.Н. Князева, в частности, указывает, что трансдисциплинарность характеризует такие исследования, которые идут *через, сквозь*¹⁰⁷ границы многих дисциплин, выходят *за пределы* конкретных дисциплин, что следует из смысла приставки «транс». Тем самым создается холистическое видение предмета исследования. Трансдисциплинарные исследования характеризуются *переносом когнитивных схем* из одной дисципли-

¹⁰⁶ Термин «трансдисциплинарность» введен Ж. Пиаже в 1970 г.

¹⁰⁷ Выделено Е.Н. Князевой.

нарной области в другую, разработкой и осуществлением *совместных проектов исследования*. Иными словами, трансдисциплинарность – это исследовательская стратегия, которая пересекает дисциплинарные границы и развивает холистическое видение [13].

В методологическом плане трансдисциплинарность означает необходимость рассмотрения явлений действительности вне рамок какой-либо одной научной дисциплины. В трансдисциплинарном подходе обнаруживаются признаки междисциплинарного и мульти или полидисциплинарного взгляда на предмет изучения. В первом случае, имеется в виду прямое заимствование подходов и методов из разных сфер научного знания на основании схожести предметных областей изучения (например, использование математического аппарата в гуманитарных исследованиях). Во втором случае, предполагается обобщенное представление о предмете исследования как явлении, имеющем множество плоскостей измерения, каждая из которых, в свою очередь, является предметной областью другой научной дисциплины (психологической, экономической, социологической и пр.).

*Особая актуальность формирования трансдисциплинарной картины мира в управленческих науках обусловлена тем, что предметом их изучения выступает сложная система социально-экономических отношений, охватывающих потребителей, организации, сотрудников, партнеров, общество.*¹⁰⁸ В маркетинге тренд на трансдисциплинарность привел в настоящее время к появлению концепции холистического маркетинга. Его сердцевиной выступает идея интеграции и сосуществования различных маркетинговых теорий и подходов. Активный пропагандист холистического маркетинга и признанный маркетинговый гуру Ф. Котлер утверждает, что «множество факторов, возникших за последнее десятилетие, требует иной практики маркетинга и бизнеса в целом. У компаний появились новые возможности, способные изменить их подход к маркетинговой деятельности. *Маркетологи XXI века все больше осознают потребность во всеобъемлющем, связанном подходе, не ограниченном традиционными принципами маркетинговой концепции.* Концепция холистического (целостного) маркетинга основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. *Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход...*» [14].

¹⁰⁸ Здесь и далее выделено курсивом нами.

Следствием активного включения трансдисциплинарной парадигмы в стратегии маркетинговых исследований стало появление целого ряда сверхновых маркетинговых концепций, реализующих идею активного выхода за рамки узко предметной специализации, таких как *социально-этический маркетинг, экологический («зеленый») маркетинг, маркетинг взаимоотношений, латеральный маркетинг.*

Например, социально – этический маркетинг, в трактовке Ф. Котлера и К.Л. Келлера, предполагает *понимание этического, экологического, правового и социального контекста маркетинговых мероприятий и программ* [Там же]. Он определяет задачу современной компании как установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом. Р. Экрол и Ф. Котлер в статье «Границы парадигмы маркетинга в третьем тысячелетии» [15] пишут о появлении «суперфеноменов» или «суперявлений» маркетинга, указывая, что маркетинг – это больше чем отдельные фирмы и их потребители. Это экономическая, социальная и экологическая сумма всех этих составляющих. Они также заявляют о формировании концепции *устойчивого маркетинга*, основанной на предпосылке о фундаментальном переходе от антропоцентричной (сконцентрированной на человеке) к биоцентричной (сконцентрированной на природе) парадигме развития современной цивилизации.

Трансдисциплинарная стратегия исследования была реализована нами в ходе изучения феномена сетевых взаимодействий в рамках ко-брендинговых стратегических маркетинговых альянсов организаций [16]. В ходе исследования мы пришли к выводу о необходимости рассмотрения ко-брендинга (объединения брендов организаций) в контексте трех теоретических подходов, что позволило достичь такого уровня полноты и системности в его изучении, который в полной мере отвечает холистическому характеру современного маркетинга. Исходя из этих соображений, мы систематизировали теории, с которыми ко-брендинг либо имеет общую предметную область, либо присутствующие им специфические методы пригодны для изучения его целей, сущности и закономерностей (таблица).

Трансдисциплинарный контекст в изучении ко-брендинга

Теоретические концепции	Содержание	Вклад в понимание ко-брендинга
Теория социального обмена	Процесс обмена ценностями между участниками взаимодействий, приверженность и доверие, выгоды от сотрудничества	Выявление факторов, создающих предпосылки к вступлению компаний в альянс брендов
Сетевая теория	Структура межорганизационных взаимодействий с точки зрения «центральной» фирмы	Структура ко-брендинга с позиции «центрального бренда» и его партнеров
Теория игр	Вариативность поведения участников, предполагающая вероятность как конфликта, так и кооперации; учет фактора стратегических взаимодействий	Моделирование формирования и функционирования альянса брендов как стратегической игры
Теория рынков с асимметричной информацией	Передача рыночных сигналов от хорошо информированных агентов менее информированным агентам	Повышение воспринимаемого качества, капитала, репутации товара/бренда через альянс
Теория когнитивного соответствия	Конгруэнтность когнитивной структуры человека	Роль соответствия продуктов и брендов партнеров в альянсе, его влияние на потребительскую оценку
Когнитивная теория убеждения	Процессы изменения суждений, отношений и намерений людей, формирование на их основе поведенческих актов	Улучшение потребительской оценки товара (трансформации аттитюда) через альянс, способствующий усилению намерения потребителя купить товар; «прямые» и «обратные» эффекты ко-брендинга

Теория интеграции информации	Интеграция сведения об объекте из различных источников, формирование целостного представления о нем	«Позиционирование» брендов в альянсе, влияние позиции на потребительскую оценку товара
Теория корпоративной социальной ответственности	Реализация бизнесом такой политики, принятие таких решений или следование такой линии поведения, которые были бы желательны с позиции целей и ценностей общества, выведение корпоративного поведения за пределы прямого технического или экономического интереса фирмы	Концепция «заинтересованных сторон», развивающая представления о сетевой модели корпорации, устанавливающей взаимовыгодные отношения с потребителями, сотрудниками, акционерами, некоммерческими организациями и социальными институтами общества
Социально-этический маркетинг	Понимание этического, экологического, правового и социального контекста маркетинговых мероприятий и программ	Роль альянсов бизнеса и некоммерческих организаций и социальных институтов как способа увязки продукта компании с «добрым делом»
Маркетинг социально значимой проблемы (CR маркетинг)	Способ решения текущих социальных проблем общества путем предоставления ресурсов и финансовых средств, при одновременном достижении стоящих перед бизнесом маркетинговых целей	Роль социально значимых альянсов брендов в процессе интеграции «добрых дел» в ценности, миссию и бренд компании, условия их эффективности

Теория социального обмена, сетевая теория и теория игр образовали группу сетевых подходов. Теория рынков с асимметричной информацией, когнитивные теории убеждения, теория когнитивного соответствия и теория интеграции информации сформировали группу бихевиористских подходов. Теория корпоративной социальной ответственности, социально – этического маркетинга и маркетинга социально значимой проблемы вошли в группу социальных подходов.

Подведем итог. В работе «Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии» [17] К.Д. Ушинский указывает, что целостная кар-

тина мира, представляющая собой систематизированное и целостное представление об окружающем мире, выступает базовой системой ориентиров человека. Он пишет, что для целей обучения и воспитания педагогике необходимо черпать знания из всех тех наук, «... в которых изучается телесная или душевная природа человека, и изучается притом не в мечтательных, но в действительных явлениях. К обширному кругу антропологических наук, по мнению Ушинского, относятся: анатомия, физиология и патология человека, психология, логика, филология, география, изучающая землю как жилище человека и человека как жильца земного шара; статистика, политическая экономика и история в обширном смысле, куда включена история религии; цивилизация, философские системы, литература, искусство и собственно воспитание в тесном смысле этого слова. Во всех этих науках излагаются, сличаются и группируются факты и те соотношения фактов, в которых обнаруживаются свойства предмета воспитания, т. е. человека». Далее, Ушинский задается вопросом: «Но неужели мы хотим, спросят нас, чтобы педагог изучал такое множество и таких обширных наук, прежде чем приступить к изучению педагогики в тесном смысле как собрания правил педагогической деятельности?» И сам отвечает на него: «*Мы ответим на этот вопрос положительным утверждением. Если педагогика хочет воспитывать человека во всех отношениях, то она должна прежде узнать его тоже во всех отношениях*». Думаем, что слова основоположника отечественной педагогической науки как нельзя лучше применимы и к сфере управления, ничуть не менее сложной, чем обучение и воспитание человека. Если менеджеры желают эффективно управлять людьми, активами, процессами, событиями, изменениями они прежде должны познать предмет управления во всем многообразии его проявлений, понять и принять его сложную природу, а также научиться существовать в этой непростой реальности. Мы глубоко убеждены в том, что ответом на вызовы современного мира должно стать формирование новой модели управленца – человека всесторонне образованного, обладающего системным мышлением и сформированной трансдисциплинарной картиной мира, в противовес модели менеджера «без образования», пусть и обладающего особым видением и мышлением, значимость которых для успеха в бизнесе мы не отрицаем.

Источники

1. Хакамада И. Залог успеха – делать продукт, который нравится Вам самим // Маркетинг менеджмент. 2013. № 5–6. URL: <http://hakamada.ru/1323/Paper/1251.html>

2. *Реньев А.П.* Маркетинговое мышление, или Клиентомания. М.: Эксмо, 2006. 488 с.
3. *Никитина Ю.* Высшее образование как меню в ресторане // РБК. 2014. № 5. URL:<http://rbcdaily.ru/magazine/trends/562949991277122>
4. *Гительман Л.* Учить быть менеджером // Эксперт-Урал. 2014. № 18–19. URL:<http://expert.ru/ural/2014/19/uchit-byit-menedzherom/>
5. *Ванхонакер В.* В России не хватает грамотных управленцев // Harvard Business Review Россия. 2012. Август. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/a11311/>
6. *Mayo A. J., Nohria N.* In Their Time: The Greatest Business Leaders of the 20th Century. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
7. *Хэнди Ч.* Время Безрассудства. Искусство управления в организации будущего. С-Пб.: Питер, 2001.
8. *Селицкий В. С.* Синергетика и практическое управление системами // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. 2009. № 4. С. 109–116.
9. *Мокшеев В.А.* Переоткрывая для себя «картины мира // Образовательный диалог. 2012. № 4 (93). С. 1.
10. *Мицберг Г.* Профессия – менеджер / В сб. Стратегический процесс. С-Пб.: Питер, 2001. 688 с. С. 45–65.
11. *Голубков Е.П.* Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 115–126.
12. Теория маркетинга: история, методология, концепции, стратегии / под ред. М. Бейкера. С-Пб.: Питер, 2002. 464 с.
13. *Князева Е.Н.* Трансдисциплинарные стратегии исследований // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2011. № 10 (112). С. 193–201.
14. *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
15. *Экрол Р., Котлер Ф.* Границы парадигмы маркетинга в третьем тысячелетии (часть 2) // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. № 6. С. 438–452.
16. *Хмелькова Н.В.* Теоретико-методологические основы ко-брендинга. Екатеринбург, 2013. 321 с.
17. *Ушинский К.Д.* Собрание сочинений: в 11 т. Т. 8. М., 1949.

РОЛЬ ВУЗОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ

Черняева Г.В.

Перед многими российскими вузами сегодня стоит очень сложная задача обеспечения высокого уровня профессиональной подготовки менеджеров по персоналу. Особая сложность в выполнении этой задачи связана с рядом проблем:

- с изменением модели образования и связанный с этим перманентный пересмотр образовательных стандартов, направлений обучения, образовательных программ, учебных планов;
- со снижением уровня государственного финансирования профессиональной подготовки, отстающим от роста цен ростом заработной платы преподавателей;
- с разрушением системы повышения квалификации преподавателей; во многих вузах – с уменьшением или отказом от финансирования публикаций преподавателей и научных сотрудников;
- с повсеместным увеличением аудиторной нагрузки преподавателей, лавинообразным ростом времязатратных форм их внеаудиторной работы;
- со снижением мотивации студентов к получению качественного образования вследствие коммерциализация всей системы обучения и формирования зависимости вузов и преподавателей от количества обучаемых студентов и размера их оплаты за обучение.

Профессиональная подготовка менеджеров по персоналу имеет дополнительные сложности, связанные с необходимостью обеспечения полноценной практики обучающихся, а также с важностью формирования разносторонних умений и навыков: менеджерам по персоналу необходимы и управленческая, и психологическая, и юридическая, и экономическая, и социокультурная, и информационно-технологическая подготовка. Но *главной трудностью профессиональной подготовки эффективного менеджера по персоналу, на наш взгляд, является необходимость формирования и развития, так называемой, профессиональной готовности личности* – процесса «продвижения человека к профессионализму в его труде, мотивированное стремление к позитивной динамике профессионального и личностного роста, формирование человеком в себе признаков и качеств профессионала, необхо-

димых для осуществления конкретной деятельности на уровне высоких образцов и стандартов» [5, с. 10]. Развитие профессиональной готовности возможно лишь в результате систематических и системных, целенаправленных, технологически выверенных, «закономерных, предметно обусловленных количественных и качественных изменений в организационном строении и содержании деятельности» [5, с. 9].

В данной связи уместно заметить, что в настоящее время в отечественной литературе имеет место некоторая терминологическая несогласованность, возникшая вследствие «проблем роста» *мотивологии*, как самостоятельной области научного знания. Так, например, как синонимы употребляются понятия «профессиональная готовность», «профессиональная подготовленность», «готовность к профессиональной деятельности», что не вполне правильно. Под термином «готовность к профессиональной деятельности» следует понимать желание субъекта выполнять все необходимые профессиональные действия, под «профессиональной подготовленностью» – наличие у него соответствующих профессиональных знаний, умений и навыков, а под профессиональной готовностью – итоговые суммирующие возможности осуществления им различных видов профессиональной деятельности с учетом качества (класса) решаемых задач, меры самостоятельности в осуществлении профессиональных действий и меры стандартности/новизны решений.

Можно выделить следующие ***основные содержательные элементы развития профессиональной готовности менеджера по персоналу:***

- высокий уровень фундаментальной подготовки (общенаучная гносеологическая компетентность);
- широкий спектр направлений профессиональной подготовки и развития профессиональных задатков и способностей, а также профессиональной направленности личности и интереса к профессии (профессиональная компетентность);
- формирование профессионального самоопределения, профессиональных ценностей и личностного смысла профессии (аксиологическая компетентность);
- профессиональная идентифицированность и «преадаптированность»; формирование профессиональных социально-психологических ролей; наличие элементарного практического опыта (практическая компетентность);
- наличие высокой позитивной самооценки, определенной уверенности в своей профессиональной компетентности (оценочная компетентность) и «праве управлять»;

- владение методами расширения и углубления профессиональных знаний, навыков и умений (методологическая компетентность);
- сформированная потребность в профессиональном саморазвитии, навыки саморазвития, повышения самоэффективности и самомотивации результативной профессиональной деятельности (мотивационная компетентность);
- развитые навыки профессиональной коммуникации (коммуникативная компетентность);
- широкий спектр знаний, навыков и умений организации межличностных отношений (психологическая и социокультурная компетентность);
- широкий спектр правовых и экономических знаний (правовая и экономическая компетентность);
- информационно-технологические и технико-технологические знания и умения (информационно-технологическая и техническая компетентность).

Целесообразно, на наш взгляд, выделять **пять уровней профессиональной готовности**.

Интуитивный уровень профессиональной готовности. Неустойчивая модель готовности, позволяющая использовать отдельные блоки полученных профессиональных знаний; отдельные навыки и умения в осуществлении отдельных профессиональных действий в специально созданных социально-профессиональных условиях; способность решать задачи не высокого и среднего уровня сложности на основе специальной предварительной подготовки и дополнительного детального профессионального консультирования перед их выполнением и в процессе выполнения.

Адаптивный уровень профессиональной готовности. Неустойчивая модель готовности, позволяющая использовать полученную профессиональную подготовку при осуществлении несложной профессиональной деятельности и решать задачи среднего уровня сложности при наличии руководителя или консультанта, то есть при наличии внешней профессиональной поддержки; достаточно высокий уровень ориентации на образцы на фоне роста профессиональной самостоятельности.

Репродуктивный (репродуктивно-творческий) уровень профессиональной готовности. Устойчивая модель готовности, позволяющая использовать профессиональные знания, навыки и умения в самостоятельном осуществлении профессиональной деятельности, а также решать сложные задачи известного типа на основе стандартных подходов и новые задачи – с использованием типовых (стандартных) методов и приемов.

Реконструктивный уровень профессиональной готовности. Оптимальная модель готовности, позволяющая полностью использовать личностный

потенциал в самостоятельном осуществлении профессиональной деятельности, а также решать профессиональные задачи высокой сложности как стандартными, так и новыми методами.

Креативный уровень профессиональной готовности. Идеальная модель готовности, позволяющая самостоятельно осуществлять профессиональную деятельность, формулировать и решать новые профессиональные задачи любого уровня сложности (как типовые, так и новые) как на основе стандартных, так и на основе нестандартных подходов; высокая нацеленность на открытия, изобретения, использование нового в профессиональной сфере; в силу этого, а также развитой профессиональной интуиции и оригинальности – умение направлять в той или иной форме профессиональную деятельность других специалистов. Профессиональный регресс возможен лишь за счет снижения мотивации к росту фактических знаний вследствие развития креативных способностей и использования их в качестве компенсаторной деятельности.

Профессиональная подготовка эффективного менеджера по персоналу предполагает формирование реконструктивного и креативного уровней профессиональной готовности, так как эффективное выполнение функций мотивации, обучения, развития, контроля, оценки персонала, а также и многих других организационных функций и профессиональных обязанностей менеджера по персоналу в современных условиях едва ли может быть обеспечено на базе иных уровней профессиональной готовности.

Современное состояние развития управленческих наук в России, несмотря на то, что они в нашей стране официально до сих пор официально не признаны (не включены в классификаторы наук), можно охарактеризовать как гипердинамичное. В последнее 30-летие управленческая теория движется семимильными шагами по проторенному другими науками маршруту: по пути систематизации и концептуализации накопленных знаний, объективизации и повышения точности результатов исследований, «онаучивания» методов управления и составления прогнозов. Аналогично выстраиваются и пере-страиваются учебные планы, программы преподаваемых в вузах дисциплин и шире – система высшей профессиональной подготовки по управленческим специальностям. Такой подход к профессиональному обучению управленцев вполне логичен и закономерен.

Вместе с тем, современная парадигма управленческой деятельности слабо коррелирует с ним и представляется очевидным, что сфера управления эволюционирует по типу расширяющейся галактики: управленческие теории и концепции, а также управленческие приемы и практики с огромными скоростями «разлетаются в разные стороны». Дело в том, что благодаря глобализа-

ции, современный практический менеджмент в России вынужден приспосабливаться к высокоскоростным, экономическим, социально-политическим, правовым и иным процессам в мире и в стране (а они зачастую разнонаправленны). Динамизм современной жизнедеятельности зачастую не оставляет времени управленцам для продолжительных фундаментальных размышлений, выстраивания теорий и определения тенденций. Современный управленец зачастую вынужден действовать в ситуациях жесткого дефицита временных и информационных ресурсов, в ситуации полной неопределенности будущего. В таких условиях классические теории и концепции управления, описывающие управленческие процессы прошлого (а то и позапрошлого) столетия в условиях социально-политической и экономической стабильности, либо в условиях послереволюционного и послевоенного времени, да еще применительно к условиям других стран, современному менеджеру не в помощь – они когда-то выполнили для него просветительскую, развивающую, систематизирующую и некоторые другие функции, например, помогли выстроить и расширить профессиональный лексикон и кругозор – и на том им спасибо. Адаптировать многие классические теоретические схемы к непосредственно выполняемым обязанностям менеджерам удается очень редко. Более того, в условиях неопределенности активный поиск в памяти подходящей теории значительно замедляет принятие управленческих решений. Отчасти именно поэтому теоретически неискушенные управленцы зачастую бывают более прагматичными, хваткими, ситуативно более эффективными: они «цепляются» за слабые сигналы среды – подобно локаторам, круг за кругом сканируют информационные поля, периодически самонастраиваясь в поисках актуальной информации.

Не означает ли это, что профессиональная подготовка управленцев должна быть более ориентирована на методы работы в условиях недостатка информации и других ресурсов и/или неопределенности ситуации? Управленцы-практики отвечают на этот вопрос: «безусловно, да» и активно «добирают» навыки, обучаясь на тренингах планирования работ, антикризисного менеджмента, принятия решений в условиях неопределенности, управления ситуациями риска. Именно поэтому чрезвычайно высокой популярностью во всех организациях пользуются тренинги по построению «самообучающихся», «самоизменяющихся» и «компетентных» организаций. В то же время «модные» в последние пять-десять лет в вузах модели управления по целям, управления эффективностью деятельности, управления знаниями, управления талантами, работающие в условиях определенности, стабильности бизнеса (если не долгосрочной, то, по крайней мере – среднесрочной), главным обра-

зом, востребованы в компаниях-монополистах, уверенных в своем стабильном будущем.

В данной связи возникает вопрос: как можно повысить профессиональную компетентность и неуязвимость менеджеров по персоналу, как научить их адекватному поведению и эффективной профессиональной деятельности в условиях неопределенности?

Отечественный психолог В.П. Зинченко утверждает, что «самый простой способ избавиться от неопределенности – постулировать определенность, даже предопределенность» [2, с. 11] и предлагает формировать тип личности с преобладанием интернального локуса контроля, не склонную «приписывать успехи и неудачи, достижения и проблемы внешним обстоятельствам, случайности, судьбе» [2, с. 11], готовую относить их «на счет собственных усилий, способностей, желаний, воли или просчетов и ошибок» [2, с. 11]. Акцентируя внимание на *необходимости научения считыванию досознательной (фоновой) рефлексии*, В.П. Зинченко пишет: «можно предположить, что на фундаменте фоновой, далекой от осознания рефлексии строится базовое чувство доверия... к миру и к успешности своей активности. На этом же фундаменте надстраиваются более высокие уровни рефлексии, например, даже такие, как «пост-редактирование знамений» (В.Н. Топоров), «постскрипtum мысли» (И. Бродский), трансформирующийся в «прескрипtum» действия» и т.п.»¹⁰⁹. При этом В.П. Зинченко подчеркивает, что в качестве средства преодоления неопределенности психологами весьма успешно использовались деятельность в целом и ее компоненты и что в ряде случаев нельзя недооценивать спонтанные действия.

Очевидно, что направления и методы «борьбы с неопределенностью» будут более действенными, если они войдут «в плоть и кровь» институциональных отношений и взаимодействий, иными словами, будут инструментально закреплены в процессе реализации если не всех, то большинства форм профессиональной подготовки специалистов. Исходя из этого, в русле победившего в современном российском образовательном дискурсе компетентного подхода, при перестройке учебных планов необходимо предусмотреть инструменты решения следующих *необходимых задач профессиональной подготовки менеджеров по персоналу*.

1. *Формирование у будущих специалистов не монополярной детерминистской, а биполярной шкалы мировосприятия (абсолютный детерминизм – вероятностный детерминизм – детерминированный хаос – индетерминизм)*.

¹⁰⁹ Там же. – С. 12.

Поэтому следует вводить в учебные планы более конкретно сформулированные курсы, например, онтологию, гносеологию и другие важнейшие философско-мировоззренческие, социальные и гуманитарные дисциплины.

2. *Формирование толерантности к неопределенности и понимания, что неопределенность – это свойство повседневной реальности, а не состояние нашего разума, обусловленное нашим незнанием.* И.Р. Пригожин не случайно многократно подчеркивал: «Законы природы трактуют теперь не об определенности, а о возможностях и служат своего рода мостами через вековую пропасть, разделявшую бытие и становление. Они описывают мир не регулярных хаотических движений... Это беспорядок составляет самую основу макроскопических систем, к которым мы применяем эволюционное описание, связанное со вторым началом термодинамики – законом возрастающей энтропии» [7, с. 12].

3. *Развитие навыков вариативного мышления, систематизации пространства вариантов и управления им.*

4. *Формирование навыков осуществления выбора в условиях неопределенности и его рефлексивного обеспечения.* Студенты должны знать не только теорию принятия решений, в частности, содержание идей В.А. Лефевра, но и иметь четкое представление о своих индивидуальных особенностях организации данного процесса и имеющихся в наличии индивидуальных предпосылках асимметричности выбора в условиях неопределенности вследствие нефиксированной установки (то есть готовности к определенному выбору).

5. *Формирование позитивной установки к энергичной деятельности в условиях неопределенности* (в буквальном смысле: «ловить рыбу в мутной воде»). Эта установка, по большей мере, формируется в результате практической деятельности на основе анализа ряда нереализованных шансов, то есть ошибок управления.

6. *Формирование инструментальных навыков «постулирования» определенности»,* то есть навыков поиска, либо конвенционирования недостающих условий для формулирования управленческих задач.

7. *Формирование навыков конструирования смыслов и значений деятельности* в условиях неопределенности, что исключительно важно для обеспечения мотивации деятельности.

8. *Формирование устойчивых навыков к различным видам деятельности в условиях неопределенности* («пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что»).

9. Развитие (с учетом всех основных функций управления) навыков управления индивидуальной и групповой продуктивностью деятельности в условиях неопределенности.

Именно такими способами у менеджера формируются *неравновесное состояние знания о незнании и активно-спокойная готовность к успешному выполнению профессиональных обязанностей независимо от внешних условий деятельности*. При ближайшем рассмотрении оказывается, что перечисленные выше направления развития навыков деятельности в условиях неопределенности во многом параллельны развитию весьма важных для успешной деятельности менеджера качеств: самостоятельности, ответственности, настойчивости, оптимизма, динамизма, гибкости, креативности, целостного широкомасштабного видения будущего и рационального комбинированного гиперпланирования («план в плане») деятельности.

Исходя из этого, особую роль в профессиональной подготовке эффективных менеджеров по персоналу следует отводить формированию устойчивых умений и навыков деятельности в условиях неопределенности. Особенно это важно реализовывать не только и не столько в искусственных условиях тренингов, сколько в реальной повседневной учебной деятельности студентов. Однако, если мы посмотрим в учебные планы будущих менеджеров по персоналу, то обнаружим в них лишь лекции, семинары (практикумы и лабораторные работы – экзотика), а также итоговые формы контроля (традиционные зачеты и экзамены). В силу ряда экономических, организационных и социально-психологических причин *предпочтение отдается лекционным формам занятий с использованием видеопрезентаций*, лишаящих студентов возможности развивать навыки структурирования материала и удержания внимания на сложных теоретических вопросах.

Во многих вузах, по сути, *элиминированы из учебных планов часы, отводимые на самостоятельную работу студентов*. Там же, где индивидуальные формы работы студентов все же предусмотрены учебным планом, от преподавателей требуются весьма четкие рекомендации по тематике индивидуальных занятий и методикам их проведения. При этом (с целью информационно-методической поддержки студентов и повышения качества обучения, а на самом деле – просто из-за недоверия к преподавателям) зачастую требуется составление объемных списков источников, которые рекомендуются студентам для индивидуальной работы, да еще с ограничением сроков издания (например, изданные не ранее последних трех лет). Какое там «пойди туда, не знаю куда»! Строго наоборот: обучение строго по стандартам, четкая детализация конкретных действий в условиях полной определенности. Что же мы

удивляемся появлению в российских организациях дипломированных менеджеров, которые не только не в состоянии самостоятельно сформулировать актуальную тему, проблему, объект, предмет, проблему, гипотезу, цель исследования, практические рекомендации, но и ходить-то в поисках информации разучились: сидят себе целыми днями в интернете, скачивают, да копируют информацию, порой даже не умея это «свое творчество» достойно презентовать? Как может научиться креативно, инновационно мыслить человек, который всю свою сознательную жизнь (1 год на подготовительных курсах к школе, 12 лет в школе, 4 года в бакалавриате и 2 года в магистратуре, то есть 19 лет, а с учетом вводимой с 1 сентября 2014 года новой модели обучения в аспирантуре – 22 года) в основном читал и пересказывал учебники, выступая на семинарах и сдавая экзамены (не говоря уже об экзаменах в форме тестов)?

Очевидно, что быстро изменить что-либо в сложившейся *системе стандартизации российского образования* и профессиональной подготовки едва ли получится. Поэтому для обеспечения адекватной современным условиям эффективной профессиональной деятельности менеджера по персоналу, на наш взгляд, остается лишь один выход: начать с существенных изменений в организации одного-двух ключевых элементов системы профессиональной подготовки. В качестве таковых могут быть выбраны курсовые работы (проекты) и обе выпускные работы (дипломная работа и магистерская диссертация). Опираясь на свой 15-летний опыт работы по подготовке менеджеров по персоналу в ряде вузов г. Москвы, мы считаем целесообразным:

- включить в программы профессиональной подготовки бакалавриата по направлению «Управление персоналом» написание 4-х курсовых работ (1–4 семестры бакалавриата) и 3-х курсовых проектов (5–7 семестры бакалавриата);
- включить в программы профессиональной подготовки в магистратуре написание 1-й курсовой работы (1 семестр) и 2-х курсовых проектов (2 и 3 семестры);
- для расширения навыков использования широкого диапазона методов исследования на старших курсах бакалавриата и магистратуры ввести требование обязательного применения в курсовых проектах эмпирических методов и методик исследования;
- разрешить студентам выбирать научного руководителя на 4-м курсе бакалавриата и 2-м курсе магистратуры; назначение научных руководителей

для обучающихся других курсов сделать прерогативой заведующих кафедрами специализации;

- не планировать аудиторных занятий на 8-й семестр бакалавриата, освободив его для преддипломной практики и написания дипломной работы;
- тему магистерской диссертации и научного руководителя необходимо утверждать в конце первого года обучения;
- в расписание занятий магистрантов 1-го года обучения следует включить посещение предзащит и защит магистерских диссертаций магистрантами 2-го года обучения, а в расписание аудиторных занятий магистрантов 2-го года обучения необходимо включить консультации с научным руководителем по подготовке магистерских диссертаций [9];
- исключить возможность плагиата в научных студенческих работах всех типов, для этого: четко определить признаки плагиата и нормативно закрепить ответственность участников образовательного процесса за допущение плагиата (для студентов – вплоть до отчисления);
- изменить процедуры защиты дипломных работ и магистерских диссертаций, предусмотрев для этого специальные объемы нагрузки и предоставив реальную возможность всем членам комиссии по защите выпускных квалификационных работ детально ознакомиться с их содержанием; а также ввести меры, повышающие персональную ответственность членов комиссии за объективность и профессионализм оценки.
- изучить возможность введения вузовских рейтингов курсовых работ и курсовых проектов и отдельно – дипломных работ и магистерских диссертаций обучающихся с учетом критериев «профессионализм», «новизна результата», «практическая применимость» и др.

Реализация перечисленных и некоторых других мер [1, 3–6, 8] поможет хотя бы в некоторой мере приостановить снижение качества профессиональной подготовки менеджеров по управлению персоналом, весьма востребованных на российском рынке труда. Однако, по большому счету, понимая, что *качественная профессиональная подготовка специалистов* для различных отраслей народного хозяйства России в современных условиях представляет собой *стратегическое направление государственного управления*, следовало бы как можно быстрее вернуться к *5-летней профессиональной подготовке специалистов в одной организации высшего профессионального образования, сделав магистратуру одногодичной*. Такие программы уже созданы в вузах стран Западной Европы, и они с удовольствием готовы принимать выпускников российских вузов и вузов ближнего зарубежья, подсчитывая свою буду-

щую прибыль и возможности финансовых вложений в развитие образования и науки.

Литература

[1] Балагурова О.В. Формирование профессиональной готовности студентов технического вуза к социальной работе / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. – М., 2004.

[2] Зинченко В.П. Толерантность к неопределенности: новость или психологическая традиция? // Вопросы психологии. – 2007. – № 6 (ноябрь – декабрь).

[3] Караваева С.А. Формирование готовности студентов вуза к самостоятельной работе в процессе изучения психолого-педагогических дисциплин / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. – Челябинск, 2004.

[4] Лапшина Г.А. Формирование готовности к образованию у будущих учителей иностранного языка (дополнительная специальность) / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. – Елец, 2004.

[5] Лукашев А.М. Развитие профессиональной готовности сотрудников подразделений уголовного розыска органов внутренних дел / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. – Барнаул, 2004.

[6] Лушникова Г.А. Педагогическое стимулирование познавательной активности студентов высшей технической школы / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. – М., 2004.

[7] Пригожин И.Р. Конец неопределенности. Время, хаос и новые законы природы. – М.: Ижевск: РХД, 2000.

[8] Черняева Г.В. Использование самооценки знаний студентами в целях повышения интереса к изучаемой дисциплине // Заочное обучение: стратегия и практика: Сборник статей. – М.: МГЗИПП, 1997.

[9] Черняева Г.В. Магистерская диссертация в системе профессиональной подготовки // Преподавание философии при двухуровневой системе преподавания бакалавр – магистр: Сборник статей. – М.: Финансовый университет при правительстве РФ, 2010. – С. 67–75.

XV Международная конференция

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА

«ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ:
ВЧЕРА-СЕГОДНЯ-ЗАВТРА»

Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова,
Экономический факультет
1–3 июля 2014 г.

Материалы конференции

Научный редактор – В.И. Маршев
Технический редактор – С.В. Щелокова
Верстка – С.В. Щелокова

Печать цифровая
Подписано в печать 20.06.2014
Формат 60 x 88/16. П.л. 14,9. Тираж 100 экз.
Заказ 27

Отпечатано в типографии «Белый Ветер»