

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

## СОЦИАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

**М.А. Игнацкая, Г.А. Куликовская**

Кафедра государственного и муниципального управления  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 10/2, Москва, Россия, 117198*

В статье рассматриваются проблемы социального управления подготовкой кадров менеджеров-профессионалов, которые чрезвычайно усложнились в последние два десятилетия. Показано, что социальные механизмы, условия и факторы управления сопряжены с характеристиками человеческого капитала как основы социально-экономического и культурного развития современного общества. Проанализированы мировой опыт и российская специфика в области подготовки специалистов сферы управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** социальное управление, подготовка менеджеров, человеческий капитал, специалист сферы управления человеческими ресурсами.

С точки зрения ориентиров развития публичного администрирования особое значение имеет стратегическое взаимодействие локального (муниципального) и общенационального (государственного и общественного в целом) уровней управления качеством подготовки менеджеров-профессионалов (в том числе и особенно высшего звена), включая специалистов сферы управления человеческими ресурсами (УЧР). Это в полной мере относится к современной России, в частности потому, что мировая модель развития рубежа XX—XXI вв. серьезно отличается от российской не в пользу последней. Достаточно сказать, что в России до сих пор к вложениям в человеческий капитал относятся как к единовременному расходованию финансовых средств, а отнюдь не как к долгосрочному и стратегически приоритетному вложению капитала. Данная ключевая ценностная установка распространяется на все уровни управленческой иерархии и на все сферы — можно сказать, что она пронизывает насквозь и власть, и общество в целом, и даже бизнес-структуры.

Между тем передовой международный опыт доказал, что человеческие ресурсы информационной эпохи выступают наиболее значимым стратегическим

фактором, обуславливающим высшую общеорганизационную эффективность. При этом они являются ограниченным ресурсом, не подлежащим тиражированию, а так называемые «золотые воротнички» стали предметом усиленной борьбы за их куплю-продажу со стороны международных «охотников за головами» как на общегосударственном, так и корпоративном уровнях. Известно, что вложения в человеческий капитал, сделанные в арифметически растущей прогрессии, дают отдачу в прогрессии геометрической. При этом речь идет уже не только о традиционных формах стратегического инвестирования (в России до сих пор вложения подобного рода рассматриваются как «единовременный расход») в охрану труда и здоровья, образовательные программы, подготовку и повышение квалификации человеческих ресурсов, организацию их отдыха и т.д. Еще более перспективными признаны вложения в освоение «мягких» управленческих технологий (МУТ) менеджерами всех звеньев управленческой иерархии (а не только узкопрофильными специалистами отдела УЧР современной организации).

В этой связи одним из основополагающих факторов эффективности управления в целом и УЧР в частности является требование к руководителю современной формации, заключающееся в том, что он должен ставить перед собой и решать проблемы выявления личностного и группового потенциала персонала, создания условий для его всестороннего использования, развития личности и группы и на этой основе процветания организации.

Уровень использования потенциала является критерием культуры управления и всей внутренней культуры организации: если применяется только квалификационный и психофизиологический потенциал, значит, руководитель не понимает, кем он руководит, какие глубины возможностей таятся в душе каждого сотрудника, какую пользу можно извлечь и для организации, и для работников, и для него самого, если задействовать все элементы трудового потенциала. По сути, непонимание руководителем возможностей подчиненных ему людей ограничивает возможности развития организации.

Вышеизложенное подводит нас к определению беспрецедентно возросших в информационную эпоху роли и значения МУТ как безальтернативного и ключевого фактора конкурентоспособности организации в целом и эффективности систем управления человеческим капиталом (ресурсами) и их производственным поведением в частности. «Мягкие» управленческие технологии могут реально способствовать резкому росту эффективности, поскольку исходят не только и не столько из профессионального опыта, уровня компетентности и образования специалиста, а в первую очередь опираются на научно-обоснованный прогноз поведенческого проявления индивидуально-личностных (а потому уникальных) характеристик человека, его сильных и слабых сторон.

Безальтернативным условием реализации МУТ выступает социально-экономическая система, основанная на экономической демократии (так называемая экономика участия).

Отметим также, что центральное место в современных системах управления организацией и персоналом занимает проблема партнерского подхода и партнерских отношений. Соответствовать критериям новой экономики может лишь тот

менеджер, который рассматривает каждого, с кем он взаимодействует, как потребителя своей продукции, своего труда, а также доводит подобное отношение до сознания каждого сотрудника. Партнерские отношения строятся на изначальном понимании того, что желание любого партнера является обязательным с точки зрения его учета коллегами, причем именно внутри организации, а не только во всем том, что касается внешних контрагентов. Традиционно было распространено представление, что любой коллектив силен своими лучшими сотрудниками, лидерами. Его сменил современный взгляд, согласно которому организация сильна не только и не столько своими лучшими сотрудниками, сколько лучшими сторонами каждого без исключения. Раскрыть эти лучшие стороны может только профессионально подготовленный современный менеджер, владеющий психологией производственного поведения сотрудников.

Традиционной основой взаимоотношений людей в условиях рынка всегда была конкуренция, в которой выживали сильнейшие. Спецификой этого традиционного соревнования была борьба с конкурентом — человеком или организацией, — который находился вне данного работника или трудового коллектива. Современный и перспективный подход, соответствующий реалиям XXI в., исходит в этом вопросе из теории партнерства. Речь идет о том, что хотя конкуренция и остается неотъемлемым атрибутом функционирования рыночной системы, она приобретает качественно новую специфику: главное в отношениях партнерства — это быть лучше не только и не столько по отношению к конкуренту (внешнему) — человеку, коллективу, организации, сколько по отношению к конкуренту внутреннему, то есть к самому себе, к тому, как человек делал порученное ему дело вчера и позавчера. Только при таком подходе возможен постоянный прогресс, совершенствование качества работ и неуклонное продвижение организации вперед. Следует отметить, что именно этот современный подход наиболее полно реализует восточная школа менеджмента, и особенно японская модель. В трудовых коллективах процветает дух не соперничества, а сотрудничества и взаимовыручки. Считается, что максимально полно личность человека может раскрыться не в условиях прессинга и нагнетания напряженности, а при создании наиболее комфортных условий для работы и творчества. Именно в таких гармоничных условиях полнее всего раскрываются лучшие качества каждого сотрудника. С этим подходом связана и стратегия крупных японских компаний, в условиях обострения конкуренции стремящихся не «утопить» основного конкурента, а помочь ему удержаться на плаву и не обанкротиться. Смысл подобного экономического поведения заключается в том, что имея рядом сильного конкурента, организации вынуждены постоянно самосовершенствоваться и развиваться.

Оптимизация современной управленческой парадигмы в области человеческих ресурсов реализуется в различных национальных системах управления — американской, западноевропейской, японской и китайской и российской. Спецификой последней выступает парадоксальный порядок вещей, при котором, с одной стороны, практически не работает ни концепция человеческого капитала, ни партнерских отношений, а с другой, существует реальный и постоянно рас-

туший интерес к прикладному использованию МУТ (в частности, в корпоративном бизнесе) как фактору, обеспечивающему высшую конкурентоспособность. Продолжая тему российской специфики, выделим главные факторы, которые ее формируют:

— самобытный гуманитарный тип культуры и системы ценностей (как противоположный технократическому подходу к управлению человеческими ресурсами);

— многовариантность моделей организационного поведения, гибкость и адаптивность, творческий подход к решению проблем, отрицание монокультурных моделей менеджмента;

— система государственного управления, работающая в условиях отсутствия экономической стратегии и при правовой незащищенности собственников;

— уровень профессионализма корпуса российских менеджеров всех рангов и степень ориентированности на высшие достижения мировой управленческой мысли, причем уровень профессионализма корпуса российских управленцев напрямую зависящий от качества подготовки специалистов сферы РА. Последнее объективно связано с реализацией компетентностного подхода в образовании.

В этой связи обращает на себя внимание подход западных экспертов, отраженный в докладе Всемирного банка (2007): «Качество управления имеет значение: показатели эффективности государственного управления в странах мира за 1996—2006 годы». Качество управления в этом исследовании в России в целом (бизнес — власть — общество) оценивается как низкое. Главными негативными факторами, влияющими на российскую систему управления, называются высокая коррупция, а также низкая подотчетность власти обществу в целом. Это поставило нашу страну в один ряд с Египтом, Ираном и Венесуэлой. Россия также названа в этом докладе в числе стран, в которых качество управления в целом за последние десять лет практически не изменилось.

Сразу же после публикации данного документа выступил заместитель генерального директора Центра политических технологий А. Макаркин. Он официально заявил, что оценки экспертов Всемирного банка весьма субъективны, поскольку не учитывают мощных противодействующих факторов развития и прогресса, определяющих современную российскую специфику, — таких как экономический рост (более 7% годовых), снижение инфляции (не более 8%), сокращение числа граждан, проживающих за чертой бедности, а также высокие (официальные) рейтинги поддержки власти [2. С. 13].

Позволим себе отметить, что при неграмотном управлении (т.е. при традиционном подходе, замешанном на авторитаризме при игнорировании прав личности и основ партисипативного менеджмента) проиграть можно любое конкурентное преимущество, особенно в динамичных условиях новой экономики. В этой связи уместно напомнить известный постулат крупнейшего специалиста в области управления Питера Дракера о том, что нет бедных и богатых стран, есть только плохо и хорошо управляемые страны. При этом условия международной конкурентоспособности вот уже более трех с половиной десятилетий определяются сни-

жением роли традиционных факторов экономического роста (природных ресурсов, географического положения, накопленного производственного опыта и потенциала) при резком возрастании значимости новых факторов сравнительных преимуществ — оптимальной социально-экономической стратегии, эффективного механизма хозяйствования, способности той или иной нации идти в ногу с НТП, создавая собственные сферы превосходства на магистральных направлениях международного экономического обмена. К подобным «сферам превосходства» относится и система управления в целом, и УЧР, в частности, их качество, эффективность и действенность.

Так или иначе российская специфика не только существует, но и вне ее контекста невозможна какая бы то ни было эффективная реализация системной подготовки кадров специалистов УЧР/РА. Эта специфика сопряжена со многими экономическими, политическими, социокультурными и прочими особенностями развития. Хорошо известно, что определяющее влияние на модель организационного поведения оказывает национальная культура (ценности, идеи, представления, разделяемые представителями определенной нации), а также национальный характер, понимаемый как общие для представителей данной нации поведенческие установки. Они же формируют стиль взаимодействия на внутри- и межорганизационном уровне, а также влияют на ключевые подходы к системе УЧР в национальном контексте. Так, для японцев важно достичь группового консенсуса, после чего можно приступить к реализации программы действий. Американцы руководствуются в первую очередь официально принятым решением. Скандинавы скрупулезно продумывают стратегические последствия своей деятельности, оценивая их воздействие на ЧР, организации и окружающую среду в целом. В этих подходах реализуется национальная специфика в области отношения к распределению власти (на уровне общества в целом и организации, в частности), процесса принятия решений, внутриорганизационных взаимоотношений и др. Так, эгалитарная и коллективистская голландская национальная культура априори отторгает иерархичность и жесткую централизацию в принятии решений, а ближневосточная культура не приемлет демократического неформального стиля взаимодействия лидера со своими последователями.

Таким образом, национальная культура несет в себе представления о том, что приемлемо в отношениях между руководителем и подчиненным, работником и работодателем. Поэтому закономерно выделение национальных организационных моделей, сложившихся управленческих стилей, проявляющихся в организационной архитектонике, коммуникации, системах управления (в том числе в УЧР). На наш взгляд, понимание современного состояния системы УЧР в ее российской специфике невозможно вне контекста национальных особенностей, национальной культуры и национального характера, которые формируют организационную практику в рамках системы «бизнес — власть — общество». Выделим далее главные из таких характеристик.

Еще В. Ключевский справедливо заметил, что государственное руководство и церковное пасторство воспитали в древнерусском человеке две совести: публичную — для показа согражданам и частную — для себя, для домашнего

обихода. Первая требовала соблюдать честь и достоинство звания. Вторая все разрешала и только требовала периодической очистки духовником. В результате возникает двойственность, которая приводит к тому, что одни и те же руководители, в том числе высшего ранга, устанавливая универсальные правила, сами же их нарушают. Подобная двойственность порождает крайности в системе предпочтений, установок и ценностей, взятой в континуумах «элитарность — эгалитарность», «вера в чудо — пессимизм», «недоверие — доверчивость», «подозрительность — открытость», «лень — ударный труд», «агрессивность — избегание конфликта», «жестокость — сентиментальность». Следствием интуитивной реакции исторически значимых российских публичных политиков и лидеров на подобную двойственность (как опасную национальную специфику) стало создание карательно-устрашающей системы управления; на организационном уровне такой подход был реализован в форме заводов XVIII в., устроенных по армейским принципам; жестокой фабричной дисциплины XIX в., которая наказывала штрафами и увольнениями за малейшее отступление от правил; и — административно-командной системы (АКС) сталинского типа, воспроизводившей дореволюционную систему на основе новой советской идеологии. Такая модель сохранилась на рубеже XX—XXI вв. В ее системе координат лежат определенные элементы отношений между работником и организацией. С точки зрения системы УЧР ключевыми являются следующие:

- существование огромной властной дистанции, а следовательно, принятие работниками неравенства в распределении полномочий, принятии решений, вознаграждении;

- иерархическое управление с максимальной концентрацией власти на самом верху организации;

- почти полная зависимость сотрудников от произвола руководства;

- замкнутость и закрытость организации для внешнего мира, наличие существенных барьеров между подразделениями;

- привлечение, продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональной и организационной лояльности;

- бюрократизация и формализация как средство защиты от произвола;

- непрозрачность принимаемых решений, секретность, жесткий централизованный контроль над внутриорганизационной коммуникацией.

Вышеизложенное объясняет, почему социальные отношения в массе своей складываются как патерналистские (при внутреннем индивидуализме в условиях внешнего принятии подчиненности окружающей среде, приводящей к созерцательности; погружения в «прошлое—настоящее» временного контекста, базирующихся на фрагментарном мышлении и эмоциональной экспрессивности).

Понятно, что подобная эклектичная и внутренне противоречивая модель не способствует созданию и распространению знаний; она объективно неспособна обеспечить конкурентоспособность в рамках даже традиционной управленческой парадигмы. Понимание этого в 80-е годы прошлого столетия приве-

ло к перестройке, в рамках которой начались поиски альтернативных моделей управления организацией и персоналом.

В первую очередь стали использоваться западные наработки управленческой мысли и позитивный накопленный опыт (пик интереса к западному инструментарию УЧР пришелся в России на 1980—1990-е гг.). Тогда же была введена должность директора по человеческим ресурсам как профессионального высшего руководителя, занимающегося УЧР. Подбор персонала превратился в одну из самых быстрорастущих отраслей экономики, а ведущие специалисты в этой области — в высоко оплачиваемых даже по западным меркам профессионалов. Отделы управления персоналом решали все более сложные задачи, создавая конкурентоспособные пакеты компенсации, удерживая на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы, проводя индексацию заработной платы в условиях галопирующей инфляции, повышая производительность и сокращая под давлением конкуренции численность сотрудников. На том этапе Россия выбрала в качестве своего пути догоняющее развитие, заимствуя созданные на Западе модели и инструменты.

В конце 1990-х гг. отчетливо стала проявляться неудовлетворенность прошедшими из-за границы методами, которые не могли решить всех встающих перед российскими организациями проблем. Августовский кризис 1998 г. усилил это недовольство, поскольку западные методы не смогли обеспечить необходимой в той ситуации гибкости. Российские компании были вынуждены в срочном порядке принимать беспрецедентные меры по сокращению издержек, включающие массовые увольнения, отпуска без содержания, перевод на неполную рабочую неделю, сокращение заработной платы, ликвидацию льгот. Для этого часто приходилось отказываться от правил и процедур и обращаться к традиционному российскому авторитаризму. Кризис миновал, российская экономика начала расти, однако авторитет западных методов управления не восстановился. Как в среде практикующих менеджеров, так и среди ученых-управленцев начались поиски особой российской модели управления, принимающей во внимание особенности нашего национального характера и нынешнего этапа экономического, политического и социокультурного развития страны.

Особенностью современной российской управленческой практики, включая сферу управления человеческими ресурсами (УЧР), является одновременное наличие по меньшей мере трех основных моделей управления: 1) менеджмент «здорового смысла», характерный для компаний, которыми владеют «новые русские»; 2) менеджмент, исповедуемый оперирующими в России западными фирмами; 3) «советская» модель, характерная для большинства бывших государственных предприятий.

На основе этих моделей и будет формироваться российская модель, поэтому охарактеризуем каждую из них.

Первая модель характерна для руководства организаций, выросших из коммерческих структур. На поверку она оказывается не чем иным, как менеджментом малого и среднего бизнеса: с его простыми хозяйственными и финансовыми

ми операциями, когда вся инновационная активность сводится в лучшем случае к отработке оффшорных или иных юридически чистых способов ухода от чрезмерных налогов; с небольшими активами (особенно основными фондами); со слабоспециализированными функциями управления (что действительно зачастую не нужно в малом бизнесе, когда один руководитель может совмещать многие функции); с большой долей неформального документооборота; с быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводился к поиску единственного удачного хода (будь то правильный выбор ниши рынка или способа продвижения продукта).

Чисто коммерческие и финансовые успехи таких фирм (вполне ожидаемые на советском и постсоветском внутреннем рынках с их дефицитностью), рост масштабов операций и активное участие в приватизации обернулись для них ростом сложности управленческих задач и необходимостью искать новые формы и методы организации управления. Решение этих задач требует освоения простейших управленческих технологий (например, правильного построения линейно-функциональной организационной структуры управления с четким распределением функций управления и регулярным документооборотом). По сути, данная модель предполагает самый низкий уровень конкурентоспособности в условиях рыночной экономики. Считается вполне нормальным, что от  $\frac{2}{3}$  до  $\frac{3}{4}$  таких фирм в течение трех-пяти лет своей деятельности скорее всего обанкротятся. В условиях России процесс может лишь затянуться на два-три года против нормы (ввиду неразвитости правовой базы и слабости пресса конкурентной борьбы).

Вторая модель — менеджмент иностранных фирм и их представительств в России. Модель отличают не столько дизайнерские или технологические изыски (в виде интерьеров офисов или типов компьютеров и средств связи, вежливого обращения менеджеров и прочих внешних атрибутов), сколько откровенная фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления. Причины этого кроются отчасти в нежелании зарубежных компаний в условиях российской нестабильности инвестировать в стратегическую перспективу.

Третья модель — «советская», представляющая собой на деле изрядно выродившийся американско-немецкий гибрид пятидесятилетней давности. Так, все штатные расписания и нормативы численности административного персонала, как и организационные структуры управления, системы, методы и процедуры принятия решений для промышленных предприятий в СССР были разработаны в начале 1930-х гг. в период индустриализации, будучи скопированы с предприятий аналогичного профиля в США и Германии. Они не менялись вплоть до настоящего времени на подавляющем большинстве бывших государственных, а ныне акционерных (приватизированных) предприятий. Отсюда неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, неконкурентное качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими фирмами иначе как за счет бюджетных вливаний и примитивных мер государственного протекционизма.

Потенциальная интеграция этих трех моделей по сути своей эклектична и неприемлема с точки зрения формирования устойчивой, конкурентоспособной



и стратегически нацеленной системы управления. Подобного рода «модель» ориентирована:

— на воздействие на потребителя с помощью интенсивной рекламы для сбыта товаров не всегда новых и невысокого качества;

— применение ценовой политики, базирующейся исключительно на переключивании своих неоправданно высоких производственных затрат на плечи и без того нищего потребителя;

— всемерную монополизацию рынков, неспособность вести честную конкуренцию;

— продвижение продуктов на рынке в тесной коррупционной спайке с чиновниками всех уровней.

Если эта реально существующая эклектичная и стратегически бесперспективная структура неприемлема, то на перспективу остается лишь путь ее трансформации в духе требований информационного общества и передового мирового опыта. Здесь полезно вспомнить трактовку современной теорией управления уровней конкурентоспособности с присущей каждому из них подходов к системе управления организацией и персоналом.

Менеджеры предприятий первого уровня конкурентоспособности рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Они считают, что, поскольку регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, управление на конкурентоспособность уже никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь об инновационной деятельности.

Характерными чертами российских предприятий первого уровня конкурентоспособности являются:

— понимание маркетинга как одной из функций управления, в лучшем случае более важной, чем остальные; отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта;

— слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции (считается, что достаточно снизить цену, и любые проблемы со сбытом отпадут сами собой);

— органическое неприятие исследования рынка (на таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа);

— невнимание к квалификации и мотивации работников, всему спектру проблем УЧР; здесь, как правило, высокая текучесть кадров; при необходимости увеличить объем производства нанимается дополнительный персонал (не учитывается, что такой подход, скорее всего, негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности);

— непонимание роли фактора управления в целом; вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством; ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом (от типа организационных структур управления до систем внутрифирменного планирования, когда любой техпромфинплан просто переименовывается в бизнес-план).

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы внешне нейтральными. Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в России относятся:

- превращение маркетинга в главную функцию управления; эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт; изучение рынка для них — планомерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение нужд и потребностей потенциальных потребителей, на которые можно выйти через действительно эффективную рекламу;

- стремление стать маркетингово-ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка;

- более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей и т.п.; такие предприятия стремятся подтягиваться к основным конкурентам по этим параметрам;

- изменение кадровой политики и системы УЧР в целом, здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества;

- ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии, обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам, совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу разумной достаточности (раз у конкурентов этого нет, то и нам пока не надо).

На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не повышает конкурентоспособность компании. Перед руководством таких компаний возникает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно дорастают до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей.

Среди отличительных черт компаний третьего уровня конкурентоспособности можно выделить следующие:

- в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребите-

ля, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем в этих целях;

— такие компании действительно становятся маркетингово-ориентированными; производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности поддерживается изнутри, поскольку на его развитие сориентированы все другие подразделения организации;

— подобных компаний в России очень мало, поэтому главная задача для нашего менеджмента — подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т.е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;

— любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении (спросе) их конечными потребителями.

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, опережают конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства и (или) управления. Любые изменения в управлении организацией и персоналом, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований и систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредоточивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

Такие предприятия и называются предприятиями с производством мирового класса, представляющими новую экономику. Для этого необходим прорыв к лидерству в управлении, позволяющий организациям преуспевать, а не выживать.

Итак, на национальную специфику влияют определяющим образом исторические традиции, социокультурный контекст. Вместе с тем представляется, что поиск оптимальной российской модели УЧР не может складываться вне учета объективно действующих современных мировых тенденций и опыта, накопленного в этой сфере. Заданный вектор движения — в сторону снижения роли принципов, заложенных в основу существовавшей до сих пор традиционной системы отношений между работником и организацией. Иного пути нет, поскольку традиционная модель УЧР (с ее ответственностью в лице организации за благополучие и развитие сотрудника в обмен на его лояльность и дисциплинированное соблюдение правил и процедур) несовместима с необходимостью готовить профессионально самостоятельных и независимых от работодателя «золотых воротничков», учитывая их рыночную и географическую мобильность.

Ключевой проблемой при разных социально-экономических условиях остается проблема формирования заработной платы и ее сопряженности с темпами роста производительности труда. Так, в странах «большой семерки» почасовая оплата персонала, выплаты бонусов и премиальных сравнительно чаще приме-

няются в сферах производства и реализации, чем в структурах, связанных с инновационной активностью и повышенными предпринимательскими рисками. Действительно, те фирмы, стратегии которых ориентированы на систематические исследовательские работы и практические разработки, достаточно осторожны в выборе размеров и форм финансирования подразделений НИОКР, особенно во внешних филиальных или контрактных структурах. Дело осложняется тем, что занятые в них исследователи и разработчики становятся носителями ценной информации об открытиях, т.е. о достигнутых успехах. Следовательно, корпорации должны не допускать утечки такой информации по крайней мере до стадии ее практического использования. С этой целью вводятся специальные меры нейтрализации усилий конкурентов, а также достойно поощряется труд талантливых исследователей, разработчиков и менеджеров. Для стимулирования заинтересованности персонала в получении положительного эффекта от внедрения достижений науки и техники выплачиваются специальные бонусы. Все эти меры помогают руководству фирмы сохранить ценные кадры, не допускать их перехода в конкурирующие компании [12; 13].

При всех прочих равных условиях фундаментальный вопрос роста заработной платы — фактическое соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста выпуска в экономике. Так, рост номинальной заработной платы в настоящее время в России существенным образом «съедается» инфляцией. Но реальная заработная плата растет в России вдвое быстрее производительности труда. Например, в 2006 г. темпы роста реальной начисленной заработной платы составляли 113%, а темпы роста производительности труда — всего лишь 106% [15]. В 2003—2005 гг. соотношение этих показателей было примерно таким же. Темпы роста реальной заработной платы также выше темпов роста выпуска в экономике. Строго говоря, это «некачественный» рост экономики. Но если сравнить уровень производительности труда, уровень заработной платы и зарплатоемкости ВВП (доля заработной платы в ВВП) в России и в развитых странах, то, по мнению ряда ученых, на период по меньшей мере до 2010 г. для нашей страны возможен такой «некачественный» рост [5]. Естественно, после достижения пропорций, характерных для зрелых экономик, рост производительности труда должен опережать рост заработной платы.

С одной стороны, это связано с тем, что в кризисный период начала 1990-х гг. спад реальной заработной платы вдвое превышал спад ВВП. Поэтому рост реальной заработной платы сейчас способствует лишь постепенному восстановлению ее покупательной способности. В дальнейшем растущий внутренний спрос можно рассматривать как фактор устойчивого роста и развития экономики.

С другой стороны, такой важный макроэкономический показатель, как зарплатоемкость ВВП, составляет в России в настоящее время 30—35% против 65% в развитых странах. Необходимо добавить, что до начала рыночных реформ даже при достаточно низкой заработной плате ее фонд в ВВП составлял 40% [5. С. 174]. Также наша страна существенно отстает от развитых стран по доле фонда оплаты труда в общих издержках производства. Статистика показывает, что данная доля у нас колеблется в зависимости от отрасли экономики примерно на уровне

25%, в то время как в развитых странах эта доля составляет примерно 60%. Наиболее низкой эта доля (примерно 20—22%) является в капиталоемких отраслях, таких как черная металлургия, топливно-энергетический комплекс, химическая промышленность. Несколько большую долю (примерно 26—27%) издержки на оплату труда в себестоимости продукции составляют в таких отраслях, как машиностроение и металлообработка, цветная металлургия, легкая и стекольная промышленность [5. С. 174].

Все это свидетельствует о том, что труд в нашей стране все еще сильно недооценен, его цена может считаться крайне низкой с точки зрения развитых стран даже с учетом его действительно низкой производительности. Мы все еще сильно отстаем от развитых стран по уровню производительности труда, но в гораздо меньшей степени, чем по заработной плате. Так, например, в России по сравнению с США производительность труда ниже в 5—6 раз, а уровень оплаты труда ниже в 15—20 раз [5. С. 176]. Поэтому существуют большие возможности для перераспределения вновь созданной стоимости от капитала к труду как на уровне отдельных предприятий и организаций, так и на уровне экономики в целом. Этот тезис может стать более чем актуальным, если отдельные локальные экономические проблемы перерастут в общие глобальные, и напряженность многократно возрастет как внутри страны, так и в целом в мире.

Теперь перейдем с макроэкономического уровня постановки вопроса о возможности и необходимости роста заработной платы на уровень оплаты труда на предприятии и в организации, в частности, в бюджетной сфере.

В настоящее время на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы (ЕТС) выплачивается заработная плата в образовании, здравоохранении, науке и некоторых других областях государственного сектора.

Первоначально Правительство РФ предполагало отказаться от ЕТС в бюджетной сфере с 1 января 2007 г. Переход от ЕТС к отраслевым тарифным сеткам должен стать частью мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в бюджетной сфере, так как позволит лучше учитывать специфику труда в различных отраслях социально-культурной сфер. Однако фактически пока еще данный переход не произошел: ЕТС была отменена только для организаций бюджетной сферы федерального подчинения, но все еще действует для прочих организаций.

В связи с этим рассмотрим уже происшедшие изменения в оплате и мотивации труда в коммерческом секторе, чтобы попытаться учесть положительный и отрицательный опыт бизнес-структур.

Известны три основные функции оплаты труда — воспроизводственная, регулирующая и стимулирующая. В данной статье мы рассмотрим, как некоторые из возможных путей развития системы оплаты труда скажутся именно на стимулирующей функции оплаты труда. Возможность сравнения и учета опыта происходит из того, что и в государственном, и в коммерческом секторах получила широкое применение повременно-премиальная форма оплаты труда руководителей, специалистов, служащих, а также значительного количества рабочих.

Конечно, во многих секторах бюджетной сферы не могут использоваться, например, для премирования руководителей такие распространенные в бизнесе показатели, как рост прибыли (так как целевая функция для многих организаций государственного сектора — удовлетворение жизненно важных потребностей общества, а не получение прибыли), рост рыночной капитализации (нет акций — нет и котировок). Также не может применяться столь же распространенная в коммерческих организациях (со статусом акционерных обществ) и имеющая сильный мотивационный эффект такая форма премирования, как передача наемным работникам части акций компании, различных опционов (право на покупку акций в будущем по нынешней, т.е. фиксированной, цене). Тем не менее правильно выстроенная вертикальная дифференциация оплаты труда с успехом может применяться в обоих секторах как действенный стимул повышения качества труда, его эффективности, профессионально-квалификационного роста работников и т.д.

Единая тарифная сетка бюджетной сферы имеет 18 разрядов, в коммерческих организациях применяют тарифные системы как с большим, так и с меньшим количеством разрядов (наибольшее распространение получили шести- и восьмиразрядные системы). В настоящее время в ЕТС ставка соответствующего разряда имеет одну величину. В коммерческих организациях в каждом из разрядов (иначе называемых грейдами) часто устанавливается «вилка» окладов — минимальная, средняя и максимальная величины в пределах одного разряда. Минимальные и максимальные границы соседних разрядов (грейдов) могут перекрываться. Разница в уровне грейда оказывает влияние на размер премии (бонуса). Последняя система, по оценке специалистов, представляется более предпочтительной.

Одним из важнейших элементов системы является диапазон тарифной сетки. Диапазон, т.е. отношение первого разряда (или тарифного коэффициента) к наивысшему, был изначально определен как 1 : 10,7 [9. С. 501]. Изначально при введении ЕТС были допущены некоторые серьезные ошибки, в частности, был установлен очень низкий уровень тарифной ставки первого разряда. На момент установления он хотя и превышал действовавший в то время в России уровень минимальной заработной платы, но сильно отставал от минимального размера оплаты труда во внебюджетном секторе экономики. Для исправления этой ошибки пришлось для 2-го и 3-го разрядов устанавливать относительно большие коэффициенты нарастания ставки от разряда к разряду (30%), для остальных групп работающих было принято относительно равномерное возрастание оплаты от разряда к разряду (13—11%) [9. С. 501]. В дальнейшем уровень ставки 1-го разряда стал даже отставать относительно МРОТ. Используя различные доплаты для низших разрядов, фактический уровень оплаты труда таких работников повышался, причем настолько, что фактический диапазон стал составлять 1 : 4,5 [5. С. 205]. По мнению ряда специалистов, такое невысокое различие является слабомотивирующим. Хотя, например, в японской модели труда базовая часть заработной платы также имеет низкую дифференциацию (1 : 4) [3. С. 144].

Заложенный диапазон в системе грейдов достигает стократной разницы (и это только в базовой части, без учета бонусов и опционов). Фактически полученные доходы могут различаться еще больше. Если обратиться к статистике

по США, отражающей разницу в совокупной заработной плате среднего топ-менеджера и среднего производственного рабочего, то она увеличилась с 42 раз в 1982 г. до 107 раз в 1983 г., достигнув пика в 525 раз в 2000 г. и несколько снизившись в 2004 г. до 431 раза [14].

Столь высокая дифференциация требует по меньшей мере смены корпоративной риторики (слоган «Мы — одна команда» плохо сочетается со столь сильной дифференциацией). Также следует обратить внимание на результаты исследований, доказывающих отрицательное влияние чрезвычайно сильной дифференциации в оплате труда на командную работу, сосредоточенность на краткосрочных целях и т.д.

Успех создания и реализации новых отраслевых тарифных сеток во многом зависит от того, насколько удачно будут сочетаться основополагающие принципы («равная оплата за равный труд») и стимулирующая функция оплаты труда. Мировой опыт показал, что традиционные методы (а главное, философия традиционной системы УЧР) в новой экономике в целом, и особенно в условиях экономической демократии («экономики участия») рубежа XX—XXI вв. неадекватны современной ситуации на рынке и в обществе в целом (1). Новая система УЧР информационного общества призвана соответствовать следующим тенденциям глобального характера.

1. Общеорганизационный (на его основе — и общенациональный) успех определяется качеством высококвалифицированных специалистов — их талантами, потенциалом, знаниями, умениями и навыками (ЗУНами) и компетенциями (главное — создать, сохранить и приумножить компетенции в управлении knowledge workers).

2. Управление человеческими ресурсами — ключевая задача и ядро системы управления современной организацией, обязанность исполнительного руководства, а работа по поиску и развитию будущих лидеров не может быть делегирована ни одним высшим руководителем; эффективный лидер становится персонализированной моделью нового отношения к сотрудникам, новых установок и ценностей.

3. Стратегическое инвестирование в человеческий капитал. Неприемлемы просто рассуждения на уровне высшего руководства о ключевой роли персонала при минимизации вложений в его развитие, так как это ведет к потере общеорганизационной конкурентоспособности.

4. Стратегия привлечения профессиональных талантов при создании собственного устойчивого имиджа организации. Для системы УЧР это означает стратегический фокус на привлечении и удержании сотрудников, определяющих успех организации, при создании собственных брендов, позволяющих сотрудникам ориентироваться в массе потенциальных предложений.

5. Организация в целом и система УЧР в частности должны обеспечить оптимальную дифференциацию сотрудников (поскольку разные типы специалистов создают разные ценности для организации и имеют разные рыночные стоимости); традиционный эгалитарный подход, ориентированный на усредненного сотрудника, не срабатывает в отношении организационных «звезд», поэтому применяется дифференциация — выделение наиболее ценных сотрудников и формиру-

ется индивидуализированная система управления ими; современные усложненные системы сегментации сотрудников по категориям учитывают не только текущие результаты сотрудника, но и его квалификацию, ЗУНы, компетенции, обучаемость, стратегическое значение его навыков и должности для организации, соответствие корпоративной культуре.

6. Современная организация создает специфические ценностные предложения (2), которые представляют для сотрудников рыночную стоимость. При этом надо иметь в виду, что цена (материальное вознаграждение) не является решающим фактором, определяющим выбор сотрудника, и практически не влияет на результативность работы сотрудника, а тем более на его решение покинуть работодателя. Растет значение других факторов. Например, источники вдохновения сотрудника, согласно глобальному исследованию «МакКинзи», следует искать в следующих областях: содержательной работе, участии в важном и интересном проекте, работе в хорошей компании, уважении и внимании со стороны руководителя, разделении ценностей компании, доверии к высшему руководству, возможности приобретать новые знания и продвигаться в компании.

7. Производство знаний, а на их основе — ЗУНов и компетенций, а также развитие сотрудников становятся частью основной производственной деятельности организации; подобный подход на деле обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества в условиях новой экономики (3).

8. Система управления организацией, весь ее кадровый потенциал призваны отражать в должной степени культурное и социальное многообразие современного общества; на этой основе инновационность и изобретательность в выбранной сфере деятельности становятся конкурентным преимуществом (а разнообразие культур и людей становится неиссякаемым источником оригинальности); т.е. взгляд на разнообразие рабочей силы как на дополнительный фактор, усложняющий функционирование системы УЧР, устарел и был заменен на взгляд на персонал, как важный дополнительный источник создания ценности (при этом лидерство на рынке обеспечивается максимально диверсифицированной и изобретательной рабочей силой).

Прорыв к лидерству в управлении обеспечивается высшим управленческим звеном системы «бизнес — власть — общество», из которой наиболее динамичной объективно является бизнес-структура. При этом, согласно масштабным социологическим исследованиям [4. С. 276], в России до сих пор мало высококлассных генеральных директоров, несмотря на то, что за последние 20 лет сформировался новый класс профессиональных менеджеров-финансистов, маркетологов, бухгалтеров, специалистов по логистике и, что особенно значимо, по УЧР. В целом же приходится констатировать, что имеет место кризис нехватки профессиональных первых руководителей. Разобраться в сложившейся ситуации, равно как наметить пути выхода из нее помогают исследования деятельности высших руководителей восточных и особенно западных бизнес-организаций. Большинство исследователей первых лиц в компании сходятся во мнении, что национальные особенности накладывают существенный отпечаток на то, как работает генеральный, однако отмечают существование общих тенденций в том, чем он занимается и что отличает успешных руководителей от остальных.



Во всех странах мира высшие руководители испытывают растущее напряжение: увеличивается число их контрагентов, сокращается время принятия решений, расширяется информационный поток, устаревают продукты и технологии. В результате современные руководители должны практически постоянно заниматься исключительно сложной задачей, которая на протяжении XX в. решалась не чаще чем раз в 20 лет, а именно обновлять бизнес-модели своих компаний, причем делать это в условиях возросших требований к информационной прозрачности и открытости.

Не все справляются с новыми требованиями — неудачи на высшей должности современной компании оцениваются в 50%. Срок пребывания на позиции руководителя публичной европейской компании сократился за последние 30 лет в два раза — с 11 до 5,5 лет. В США и Юго-Восточной Азии наблюдается та же тенденция.

При этом генеральные директора зарабатывают все больше. В период с 1993 по 2003 г. среднее денежное вознаграждение американского гендиректора выросло с 1,9 млн долл. до 4,9 млн (в ценах 2003 г.). Соотношение между вознаграждением американского генерального директора и рабочего увеличилось за 30 лет почти десятикратно. Очевидно, что доля руководителей в создаваемой компанией стоимости значительно возросла в последнее время. Это является отражением одной из важных черт новой экономики, в которой эффективность работы первого лица организации определяет львиную долю успеха компании. Поэтому успех руководителя приносит ему не только диспропорционально высокое вознаграждение, но и славу, внимание средств массовой информации и статус международной знаменитости.

Каждый успешный гендиректор непохож на другого в том, как он выполняет свои функции, однако функции эти схожи (4). Управленец высшего ранга в условиях новой экономики должен эффективно исполнять по меньшей мере семь профессионально-функциональных ролей, а именно: исполнителя, стратега, вдохновителя, наставника, новатора, посла и хозяина.

Центральной является роль хозяина, требующая действовать исходя из долгосрочных, простирающихся за границы пребывания в должности интересов компании и подчинять собственное «я» этим интересам. Эффективные руководители отличаются тем, что понимают необходимость этих ролей и активно задействуют своих подчиненных для их исполнения. По мере усложнения высшей должности этот пост все меньше и меньше остается сферой деятельности одного человека, он подразумевает функционирование единой команды, работающей на основе взаимодополняемости (*complementary team*). Правда, всю ответственность за результаты по-прежнему несет один человек.

Многослойная и внутренне противоречивая российская специфика требует взглянуть на гендиректоров с нескольких противоположных точек зрения. Российские генеральные директора видят себя хорошо делающими свое дело профессионалами, которые работают лучше, чем возглавляемые ими компании. Причину такого несоответствия они объясняют сильным влиянием других факторов, таких как вмешательство собственников в управление компанией, некомпетентность персонала и общий негативный фон, создаваемый для бизнеса государст-

вом. Если в оценке собственных результатов мнения опрошенных почти совпали, то в отношении справедливости вознаграждения за собственный труд они существенно разошлись: 20% полагают, что их вознаграждение ниже их вклада, 5% считают его завышенным, а 10% не могут соотнести свое вознаграждение и вклад.

Российские генеральные директора считают, что имеют четкие краткосрочные и стратегические цели, собственные программы действий, хорошо знают свои сильные стороны и несколько хуже слабые. Для большинства из них главным в жизни является материальное и эмоциональное благополучие, на втором месте стоит собственное развитие и на третьем — создание успешного бизнеса, высококлассной компании. Интересно, что между краткосрочными и долгосрочными целями существует достаточно высокая степень корреляции, что косвенно подтверждает, что генеральные директора действительно задумываются о своей жизни и о долгосрочных перспективах. При этом перспективы развития компании под своим руководством они знают хуже. Хотя все участники опроса заявили, что у них есть своя программа, многие не смогли сформулировать ее суть в одной фразе, отделившись стандартными «максимальная прибыль», «успех» или «четко следовать намеченному плану». Гендиректора единодушно верят, что хорошо понимают потребности и ожидания своих ключевых контрагентов (за исключением государства). Лучше всего им понятны чаяния своих прямых подчиненных — топ-менеджеров и клиентов, хуже — рядовых сотрудников и акционеров.

Говоря о своих сильных сторонах, российские гендиректора называют три составляющие лидерского успеха: 1) интеллект (IQ) в таких его проявлениях, как синтетические и аналитические навыки, системность; 2) эмоциональный разум (EQ) — харизма, навыки влияния и коммуникации, интуиция; 3) воля, настойчивость, выносливость.

Главными недостатками они считают: 1) мягкость и нерешительность во взаимодействии с подчиненными и партнерами; 2) неорганизованность и плохое управление собственным временем; 3) неуверенность в себе и прочие мелкие слабости.

Таким образом, ни среди сильных, ни среди слабых сторон не прозвучало знание себя или знание собственных целей и ценностей — в отличие от бизнес-лидеров мирового класса, российские гендиректора не придают этому особого значения. В целом коллективный разум участников опроса рисует портрет умного, по-житейски хитрого, расчетливого, обладающего железной волей, лишённого маленьких слабостей и больших страстей, суперорганизованного технократа как идеального гендиректора.

Российские гендиректора работают в традиционной иерархической модели индустриальной эпохи, где топ-менеджеры думают и контролируют, а подчиненные исполняют. Выработка бизнес-стратегии полностью их прерогатива, остальные сотрудники из этого процесса исключены. Второй по значимости функцией является продолжение первой — постановка годовых целей и контроль за их исполнением. Третьей — обновление бизнеса, т.е. ликвидация или реформирование всего устаревшего (структур, продуктов, подразделений) и увольнение непроизводительных сотрудников.

По их собственному признанию, меньше всего генеральные директора занимаются маркетингом, продажами и отношениями с клиентами и поставщиками, делегируя эту возможность своим подчиненным. Они отмечают, что в своих действиях руководствуются долгосрочными интересами компании, но осуществляют только те инвестиционные проекты, в которые бы вложили собственные деньги, и в этом случае с готовностью подчиняют собственное Я интересам компании.

Если усреднять результаты, то, согласно самооценке, российские генеральные директора активно играют роли стратега и хозяина, в несколько меньшей степени новатора, в еще меньшей степени — посла и наставника и в значительной степени делегируют своим подчиненным роли вдохновителя и исполнителя.

Суммируя представления владельцев компаний о собственных генеральных директорах, можно выделить несколько общих положений.

Первое — низкая степень удовлетворенности тем, как они работают. При этом конкретные упреки могут быть прямо противоположны. У большинства владельцев нет детального представления о том, как должен работать гендиректор, практически никто из них не пытался формализовать свои ожидания или обсудить их. По умолчанию предполагается, что гендиректор должен все понимать или обо всем догадываться.

Второе — трепетное отношение создателей к своему бизнесу, огромная степень внимания к нему и зачастую недоверия в отношении тех, кто теперь этим бизнесом управляет. Владельцы расходятся с гендиректорами в оценке того, насколько хорошо последние играют роль хозяина. При этом многие из них сомневаются, что наемный управляющий вообще может играть эту роль. Отсюда сложные системы контроля, советы директоров, заседающие по несколько раз в месяц и рассматривающие мелкие вопросы, мощные ревизионные комиссии, а часто и физическое присутствие собственника в офисах компании и сохранение за ним определенных управленческих функций генерального директора.

В то же время собственники единодушны в том, что без наемных профессиональных управляющих сегодня не обойтись. Дальше мнения расходятся: многие считают, что таких управляющих нужно искать на стороне и заменять существующих, как только найдутся лучшие, значительное меньшинство придерживается мнения, что лучше подождать, когда научатся уже работающие директора. При этом практически никто не говорит о собственном участии в развитии генерального директора и о необходимости корректировки своего поведения, систем контроля и взаимодействия с гендиректором.

Сотрудникам российских деловых организаций их лидеры представляются твердо стоящими на плечах своих доверенных лиц из числа высшего руководства эгоистами с комплексом превосходства. Основные объекты внимания гендиректора, которым он уделяет львиную долю своего времени, — акционеры и представители государственных органов власти. Их ожидания он знает лучше всех других, работать с ними предпочитает сам.

Повышенное внимание к двум названным контрагентам гендиректора компенсируется за счет сниженного внимания к двум другим категориям — сотрудникам, а также клиентам и поставщикам, чьи потребности он понимает значи-

тельно хуже и взаимодействие с которыми в большой степени делегирует, за исключением такой важной функции, как постановка целей и контроль за их достижением.

Вразрез с устоявшимся стереотипом российского руководителя и мнением самих директоров сотрудники считают, что их лидеры активно переключают решение задач на своих подчиненных. Так, разработкой стратегий подчиненные занимаются чуть больше, чем гендиректор, организационным обновлением и развитием сотрудников с потенциалом — почти на треть больше, а взаимодействием с клиентами и поставщиками — в 3 раза больше. Российские руководители, по мнению их подчиненных, наиболее активно играют роли главного исполнителя и посла, слабее роли стратега и новатора, едва заметно — роль наставника и полностью игнорируют роль вдохновителя. Они как бы не замечают существования своих последователей, за исключением команды высшего менеджмента. При этом, по мнению сотрудников, директора умеют подчинять собственное «я» интересам компании, готовы брать на себя неприятные обязанности, взаимодействовать с им лично несимпатичными людьми, если это нужно компании, то есть демонстрировать элементы поведения хозяина. Проблема в том, что их не волнуют долгосрочные интересы компании, ее будущее после их ухода, что является основной составляющей роли хозяина.

В работе гендиректора активно используют свой высокий интеллект, сильную волю, настойчивость, уверенность в себе. Им не свойственна излишняя мягкость в отношении своих подчиненных, зато они проявляют достаточно высокую степень доверия к ним. Гендиректора обладают средним уровнем социальной эмпатии, предпочитая действовать в зоне рационального. Подчиненные оценивают их личную эффективность и умение управлять временем как средние.

Что касается результатов деятельности компаний, то сотрудники оценивают их несколько скромнее, чем генеральные директора, при этом практически не делают различия между оценкой результатов предприятия и его руководителя (в подавляющем большинстве случаев они совпадают).

В целом сотрудники относятся к своим директорам с уважением, без страха, но и без большой любви. Им явно не хватает внимания первого лица или способной увлечь всех идеи. Почти все они считают, что у их директора есть своя программа, но не смог никто ее сформулировать.

Если взять общее из самооценки, оценки сотрудников и акционеров, то получится, что современный российский гендиректор еще не CEO (central executive official — высший руководитель, высшее должностное лицо), по крайней мере в устоявшемся западном понимании. Главная проблема заключается в том, что он играет ограниченное число ролей, осознанно исключая другие из сферы своей ответственности; сосредоточен на себе самом, акционерах и важных чиновниках в ущерб вниманию к клиентам, сотрудникам и партнерам; рассматривает работу как средство для достижения более важных и не связанных с ней жизненных целей, планирует свои действия, имея в виду преимущественно краткосрочную перспективу.

Важно подчеркнуть, что наш гендиректор располагает всем, что нужно эффективному лидеру современной компании: интеллектом, социальными навыками

и эмоциональным разумом, энергией и железной волей. Он не уступит ведущим глобальным СЕО ни по одному из этих параметров; специальные бизнес-навыки у него на достаточно высоком уровне. Коренное различие не в способностях, а в отношениях и установках. Именно это отношение (не бизнес-лидера, а наемного менеджера) не позволяет российским гендиректорам выйти на мировой уровень. В отличие от своих именитых коллег российские директора рассматривают свою должность как «работу», средство для достижения чего-то еще, а не как «призвание». В основе сложившихся установок, в частности, лежит тот факт, что в современных российских бизнес-структурах их создатели играют чрезмерно централизованную роль, не давая лидерам развиваться рядом с собой.

В России отсутствует важнейшее условие появления крупномасштабных СЕО — профессиональная подготовка бизнес-лидеров в компаниях, являющаяся приоритетом для ее первого лица. Иницилируемые службой по работе с персоналом программы оценки и развития карьеры ничего общего с такой подготовкой не имеют. Это главная причина — выдающимся СЕО просто неоткуда было взяться, если они, конечно, не тренировали сами себя. При этом, даже уступив должность генерального директора, отцы-основатели остаются сильно вовлеченными в бизнес, превращаются в надсмотрщиков за новым управляющим, занимают непропорционально много его времени и внимания. Можно добавить, что и в обществе в целом до сих пор нет институтов, которые бы адекватно готовили специалистов к занятию высших должностей в компаниях.

Небогата Россия и ролевыми моделями для будущих СЕО, что во многом объясняет устарелое представление об их работе у современных российских гендиректоров. У хозяев-предпринимателей они учатся предельной рациональности, сконцентрированности на результате любой ценой (обратной стороной этой медали является краткосрочное мышление и некоторое пренебрежение сотрудниками). У директоров советского периода — концентрированности на начальстве, умению скрывать собственные эмоции; у политиков — той же краткосрочности взгляда, циничности слов и действий, пренебрежению к подчиненным.

Если абстрагироваться от ситуационных и культурных факторов и сравнить российских гендиректоров с наиболее эффективными мировыми СЕО, то можно выделить три существенных различия.

Несмотря на многочасовой рабочий день, для российских гендиректоров жизнь начинается, когда этот день заканчивается. Их основные жизненные цели лежат за пределами возглавляемого ими предприятия. Их отношения с бизнесом построены на рациональном взаимовыгодном обмене. Великие же СЕО, вне зависимости от того, принадлежит ли им хоть одна акция компании, живут интересами своего предприятия. Будучи в основной своей массе, как и великие зарубежные СЕО, конструктивными нарциссизмами с сильным эго, российские гендиректора лишают себя огромных возможностей для его реализации через создание не просто результативных, но особенных компаний, носящих печать жизненной философии руководителя. Во многом это связано с тем, что сами директора не склонны к рефлексии, разделению собственных эмоций со своей организацией, предпочитая прятать их за маской рационального технократа и давать им волю в частной жизни. Тем самым они не задействуют на работе важнейший

лидерский ресурс — собственные положительные эмоции — и значительно снижают свою эффективность.

Второе существенное отличие связано с ролевой моделью поведения гендиректора в организации. Великие CEO работают на всех уровнях компании, вовлекая в исполнение ролей CEO других сотрудников, практикуя так называемое рассредоточенное лидерство. Российские же директора предпочитают работать на самом вершине иерархии, взаимодействуют с ограниченным кругом избранных — акционерами, высшим менеджментом, важными чиновниками, монополизируют «чистые» роли и полностью делегируют «грязные». Такое положение дел связано с тем, что у большинства из них неверные представления о том, что такое эффективный руководитель. Национальное сознание рисует руководителя сидящим на вершине «небожителем», спускающим вниз гениальные директивы и взаимодействующим с такими же великими; это связано с почти полным отсутствием практики и навыков обратной связи в российских компаниях. Как показывают результаты исследования, для современных российских компаний характерен глубокий разрыв между CEO и остальной организацией, отсутствие эмоциональной связи.

Третье отличие в том, что великие CEO всегда окружены другими эффективными и самобытными лидерами, активно их поддерживают, развивают и продвигают, в то время как российские гендиректора одиноки на своем олимпе, несмотря на то что многие из них перемешаются из одной компании в другую с целыми командами. Однако примечательно, что членство в команде определяется личной преданностью руководителю и близостью жизненных установок, а не масштабом лидерского потенциала кандидата. Характерно, что лишь немногие генеральные директора российских компаний с увлечением занимаются поиском и развитием талантов, созданием лидеров. Большинство же считают эту работу если не опасной для себя, то бесполезной и не заслуживающей времени и сил высшего руководителя.

Совершенно очевидно, что информационная эпоха и условия конкуренции, задаваемые ею в новой экономике, объективно требуют, чтобы подготовка высококлассных руководителей стала приоритетом каждого заботящегося о своем будущем общества. Применительно к России профессия генерального директора — это та область, в которой несколько тысяч человек в течение последующих десятилетий могут в значительной степени изменить лицо страны.

Развитие эффективных управляющих должно стать приоритетом номер один для владельцев бизнес-структур общества. Собственникам следует начать управлять этим процессом так же активно и эффективно, как они управляли приобретением активов, повышением операционной эффективности, инвестиционным процессом, публичным размещением акций. Они обязаны научиться в оптимальном режиме оценивать, искать, вознаграждать, наказывать и, самое главное, делиться властью и осуществлять обратную связь с действующим и будущим генеральным директором, выполняя таким образом функции эффективного УЧР.

Прежде всего владельцам нужно переосмыслить собственную роль в организации и высвободить определенное управленческое пространство на разных иерархических уровнях для людей с лидерским потенциалом. В российских ком-

паниях должно появиться больше линейных должностей с ответственностью за прибыль, проекты и других возможностей для тренировки лидеров. Как при любой культурной трансформации, в данном случае поведение первого руководителя-собственника будет определяющим.

Не менее важной для изменения культуры является перенастройка таких ключевых в области ЧР управленческих систем, как оценка и вознаграждение — поиск и развитие сотрудников с лидерским потенциалом должны стать важнейшим критерием оценки эффективности руководителей и фактором принятия решения о вознаграждении и продвижении (5).

Сами генеральные директора также могут сделать многое. Прежде всего они должны осознать исключительную важность своей профессии для общества и смотреть на себя не как на временщиков, а как на создателей будущей России, в которой большинству экономически активного населения предстоит работать в деловых организациях. Им следует понять, что в этой, как и во всякой другой, профессии между мастерами и середняками существует огромная разница, они должны захотеть стать мастерами и объединиться для обмена опытом и совместного развития. Кроме того, им надо сделать изучение самих себя и совершенствование на основании этого знания такой же важной и постоянной частью своей работы, как стратегическое планирование и взаимодействие с представителями органов власти. И если все это будет реализовано, то в России появятся несколько сотен высококлассных CEO и бизнес-организаций высшего мирового уровня. Если же нет, то эффективных гендиректоров будут считанные единицы, и поэтому изменить кардинальным образом существующий порядок вещей они не смогут.

\* \* \*

Подводя общие итоги, следует отметить, что в современной России с точки зрения ее стратегического будущего абсолютно необходимо воссоздание единого управленческого пространства в континууме «бизнес — власть — общество» (а не наличие различных «вертикалей» — иерархических структур, слабо связанных и скоординированных друг с другом). Для этого требуется наличие общих образов будущего, целей и ценностей в среде управленческой элиты, общего видения объектов и предметов управления в системах подготовки и принятия решений и стратегической договоренности о допустимых (и недопустимых) средствах, инструментах и технологиях воздействия на объекты управления для достижения поставленных целей. Базовыми технологиями, без которых задачи повышения эффективности публичного администрирования останутся невыполненными, выступают:

- 1) технологии управления инновационным процессом;
- 2) технология пространственного развития (поиск эффективных региональных моделей стимулирующего и развивающего характера);
- 3) технология обеспечения безопасности жизнедеятельности населения (особенно поддержания среды, в которой создаются, обращаются и используются ценности, обеспечивающие идентичность как отдельного человека, так и различных типов сообществ);

4) технология обеспечения качества ЧР и формирования высококлассного человеческого капитала; это требует переосмысления традиционных статей бюджетных расходов (на здравоохранение, образование, социальную политику) в логике инвестиционного процесса, а также кардинального изменения всей системы критериев эффективности публичного администрирования (базовые параметры: уровень социальной и образовательной мобильности, трудовая и культурная миграция, отношения толерантности, взаимопомощи и социокультурной солидарности).

Таким образом, речь идет не просто об увеличении объема социальных обязательств, а о разработке принципиально новой социальной политики, опирающейся на институты партнерства гражданского общества, бизнеса и государства.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

- (1) См. подробнее о проблемах поиска эффективных моделей УЧР в условиях ИР: [10; 11].
- (2) Под «ценностным предложением сотруднику» эксперты «МакКинзи» (McKinsey) понимают сочетание всех эмоциональных и материальных благ, полученных работником от организации, начиная от внутреннего удовлетворения работой до окружающей среды, руководства, коллег, вознаграждения и др. Таким образом это то, что притягивает сотрудника в организацию, делает его пребывание в ней производительным, приносящим удовлетворение (с учетом индивидуальных особенностей личности и возникающих на их основе потребностей). В результате создается индивидуальное предложение ключевого сотруднику.
- (3) О необходимости обучать своих сотрудников работодатели знают еще со времен Ф.У. Тейлора, однако между эпизодическим и даже периодическим повышением квалификации и непрерывным производством профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций существует принципиальная разница. Умение организовывать тренинги и готовность выделять на это значительные средства еще не сделали ни одну организацию самообучающейся (от английского *learning organization*). Для этого нужно прежде всего создание организационной культуры, превозносящей знание и поощряющей развитие и обучение сотрудников. Так, «МакКинзи» всеми доступными средствами подчеркивает свое «помешательство» на создании и распространении знаний и воспитывает в этом духе всех своих сотрудников, достаточно жестко поступая с теми, кто думает и действует иначе. Не менее важно превращение процесса приобретения и распространения знаний в часть производственных обязанностей каждого ключевого сотрудника. Рабочие места проектируются таким образом, что сотрудники учатся, работая. В американской «ЗМ» каждый сотрудник обязан тратить 30% своего времени на работу над собственными проектами, которые могут не иметь ничего общего с его производственным заданием. Только разрушив барьер между процессом развития и основной деятельностью и соединив их, можно создать самообучающуюся организацию. Еще один очень важный элемент такой организации — информационная система, построенная таким образом, чтобы в максимальной степени сохранить создаваемые в организации знания и облегчить всем сотрудникам доступ к тому, что накоплено как в самой компании, так и во внешнем мире.
- (4) См. также исследования о необходимости смены управленческих ролей на разных стадиях ЖЦО, типологии функций менеджера, формировании взаимодополняющихся команд [1; 7].
- (5) О трансформации HR-службы в стратегическое ядро управленческой системы, целевая группа которого не только руководители и сотрудники компании, но и ее клиенты, и акционеры, см. подробно: [8; 6].



## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Адизес Ицхак*. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007.
- [2] Газета. — 16.07.2007. — № 127 (1389).
- [3] *Жулина Е.Г.* Нормирование труда за рубежом. — М., 2006.
- [4] Исследование по составлению социально-психологического портрета российского гендиректора // Эксперт. — 2009. — № 36.
- [5] *Рофе А.И., Галаева У.В., Лавров А.С., Стрейко В.Т.* Экономика труда. — М., 2007.
- [6] Руководство по эффективному самообучению менеджеров / Под ред. К. Джайлса и Н. Хеджа. — М.: Линк, 1997.
- [7] Русский бизнес: Мастер-класс // Эксперт. — № 43. — 20—26 ноября 2006. — С. 71—76.
- [8] *Ульрих Дэв, Брокбэнк Уэйн*. HR в борьбе за конкурентное преимущество. — М.: Претекст, 2007.
- [9] Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. — М., 1996.
- [10] Эксперт. — № 1—2. — 16—22 января 2006. — С. 50—57.
- [11] Эксперт. — № 26. — 10—16 июля 2006. — С. 34—41.
- [12] *Baldwin T., Magjuka R.* Organizational Training and Signal of Importance: Effects of Pre-Training Perceptions on Intentions to Transfer // Human Resource Development, 2008.
- [13] *Cox T.* The Multicultural Organization // Academy of Management Executive. — May 2005.
- [14] The Economist. — 2005. — November 26.
- [15] Smart Money. — 2008. — № 7 (97).

## MANAGEMENT SPECIALISTS' TRAINING SOCIAL SCHEMES: WORLD EXPERIENCE AND RUSSIAN SPECIFICITY

**M.A. Ignatskaya, G.A. Kulikovskaya**

State and Public Administration Chair  
Social Sciences and Humanities Department  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklai str., 10/2, Moscow, Russia, 117198*

The article offers the analysis of the issues related to the social administration of professional management personnel training which have become particularly complicated over the past two decades. Social schemes, conditions and factors of management are shown to be closely interconnected with the characteristics of human capital as the basis for social, economic and cultural development of the contemporary society. World experience and Russian specificity in the sphere of human resource management specialists' training are analyzed.

**Key words:** social administration, management personnel training, human capital, human resource management specialists.