

**БИЗНЕС-ИДЕИ**

**БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ**

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**

**БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ**



БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ



**Сергей Мясоедов**

**Я не видел гениальных балерин, которые имели бы сильный вокал**

Главная тема номера:



Генеральный  
партнер



**ЕВРОСЕТЬ**

Компании



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**150 ведущих бизнес-школ России  
наполнены слушателями, жаждущими стать  
бизнесменами. Но лишь немногим  
из них бизнес-образование поможет в этом.  
В том-то и парадокс: бизнес-образование  
реально помогает только тем, кто уже стал  
предпринимателем и добился успеха.**

*Успехов в бизнесе!*

Главный редактор ИД



*Александр Гончаров*

**У**чеба на МВА людей без серьезного опыта практической работы в бизнесе, без лидерского и предпринимательского таланта так же малоперспективна, как учеба в консерватории людей без слуха...

**Е**сли компании и ее руководителям нужно немедленно разрубить узел накопившихся проблем, получить рекомендации «здесь и сейчас», им не нужна программа МВА...

**П**резидентская программа дала стране очень многое. Она поменяла ментальность...

**С.П. Мясоедов**  
Бизнес-школа ИБДА  
РАНХиГС, Российская  
ассоциация бизнес-образования РАБО



## **10-я Юбилейная церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»**

пройдет 5 октября в гостеприимном отеле САВОЙ (ул.Рождественская)  
Более 150 лучших компаний России получат дипломы в номинациях:



- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
- **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
- **ЛУЧШИЕ СЕО**
- **ЛУЧШИЕ HRD**
- и другие

Ждем гостей и лауреатов 5 октября.  
В программе – вручение дипломов,  
общение, фуршет.  
[tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

с. 41

**Ф**ункционал сотрудника большинство предпринимателей понимает, увы, ошибочно. Они зачастую полагают, что это описание ежедневных действий сотрудника. На самом же деле функционал описывает зоны ответственности в компании. А между этими вещами не просто большая разница — пропасть!..



**Игорь Мельник**

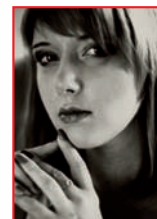
с. 46

**С**тратегия роста: сделайте ваш продукт или услугу максимально уникальными...

**Эйал Эли Амзаллаг  
 Компания «Клуб Мед Раша»**

с. 59

«**С**иние» и «белые» работают вместе, но не смешиваются, не меняются местами и мотивируются по-разному...



**Надежда Мюганен  
 ООО «А-ЭНЕРГОТЕХ»**

Присылайте комментарии к материалам номера



Наш адрес: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

с. 53

**С**овременных молодых людей очень сложно соблазнить перспективой стать «синими воротничками»...



**Лилит Багдасарова  
 INO group**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 30  
(394)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»  
Издание зарегистрировано Комитетом  
Российской Федерации по печати  
Свидетельство о регистрации  
выдано Министерством РФ  
по делам печати, телерадиовещания  
и средств массовых коммуникаций  
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,  
Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А.,  
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

Редакторы:  
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка  
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер  
(агентство «Корпоративная периодика»  
верстка номера Ольга Корнилова)

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство  
(аккредитованное)  
«Вектор-Ч»  
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

6

### БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

**Бизнес-образование — есть первые 100 тысяч!!!**

С.П. Мясоедов.

Бизнес-школа ИБДА РАНХиГС,  
Российская ассоциация  
бизнес-образования РАБО

41

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Культура ответственности очень слабо развита  
в нашей ментальности**

Игорь Мельник

46

### Трибуна Директора

**Стратегия роста: сделайте ваш продукт  
или услугу максимально уникальными**

Эйал Эли Амзалаг. Компания  
«Клуб Мед Раша»

53

### Синие Воротнички

**Современных молодых людей  
очень сложно соблазнить перспективой  
стать «синими воротничками»**

Лилит Багдасарова, INO group

59

**«Синие» и «белые» работают вместе,  
но не смешиваются, не меняются местами  
и мотивируются по-разному**

Надежда Мюганен. ООО «А-ЭНЕРГОТЕХ»

64

### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

**Джозеф Робинетт Байден**

Материалы, опубликованные на данном  
цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 13.08.2016 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

# Бизнес-образование — есть первые 100 тысяч!!!

Я знаю только то, что ничего не знаю

(Сократ)

Интервью с проректором Президентской академии, директором крупнейшей бизнес-школы страны (ИБДА РАНХиГС) и президентом Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) С.П. Мясоедовым.



**С.П. Мясоедов**

**Бизнес-школа  
ИБДА РАНХиГС,  
Российская  
ассоциации бизнес-  
образования РАБО**

**УИ** Что сегодня включает в себя бизнес-образование и каковы его основные тренды?

**— 3** а последнее десятилетие бизнес-образование сделало большой скачок. И продолжает расти. В стране работает до полусотни сильных, обладающих профессиональной экспертизой школ бизнеса и менеджмента.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

По нашей оценке на их программах различного уровня и продолжительности ежегодно обучается до 100 тысяч человек. Много это или мало? Если вспомнить, что 25 лет назад мы начинали с нуля, это много. Если говорить с учетом масштабов нашей страны — мало.

Ключевым элементом бизнес-образования были и остаются программы MBA,

учал, не понимаешь — это многолетняя привычка, выработанная еще в годы социализма. Причем, чем ниже культурный уровень и образовательный ценз критикующего (часто прикрытый купленными докторскими и кандидатскими диссертациями), тем жестче и грубее критика.

В принципе, бизнес всегда и во всем мире недоволен бизнес-образованием.

## **УЧЕБА НА MBA ЛЮДЕЙ БЕЗ СЕРЬЕЗНОГО ОПЫТА ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В БИЗНЕСЕ, БЕЗ ЛИДЕРСКОГО И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТАЛАНТА ТАК ЖЕ МАЛОПЕРСПЕКТИВНА, КАК УЧЕБА В КОНСЕРВАТОРИИ ЛЮДЕЙ БЕЗ СЛУХА**

которые в последние годы привлекают к себе все больше внимания в обществе и критики со стороны бизнеса. Иногда заслуженной, иногда — нет. Само по себе — это позитивно. Программы MBA получили общественное признание. Кроме того, с критикой программ MBA — резкой и смелой — выступают всегда те, кто эту программу не осваивал. Профессионалы, занимающиеся управленческой психологией, знают, что «резкая и принципиальная критика» — это в 90% случаев компенсация внутреннего комплекса неполноценности через агрессию. Критиковать то, что не читал, не из-

И имеет на это право. Управленческое и бизнес-образование создавалось в ответ на потребности бизнеса. И должно служить интересам бизнеса. В деловой среде скорость изменений непрерывно растет. И бизнесу хочется, чтобы деловое и управленческое образование не отставало, попевало за этими темпами. Его представители хотят, чтобы образование было в большей степени ориентированным на практику, давало практические знания, которые помогают решать проблемы «здесь и сейчас». Большинство бизнесменов приходят в бизнес-школу и говорят: «Нам нужно то,





что ответит на наши вопросы сегодня. Что мы сможем уже завтра использовать в своей работе».

Мы же в бизнес-школах отвечаем, что наша цель — не дать вам готовые рецепты для решения сегодняшних проблем, а научить вас решать их самим и сейчас, и завтра. **Целеполагание ведущих бизнес-школ России всегда нацелено на то, чтобы развить способность слушателей думать самостоятельно, развить их стратегическое мышление и лидерский потенциал, дать современный инструментарий для самостоятельного анализа непрерывно возникающих проблем.**

Обучение на программах MBA ведущих бизнес-школ России или за рубежом по смыслу и целеполаганию сродни учебе в консерватории. Сюда должны идти только талантливые и уже в той или иной мере состоявшиеся люди. Учеба на MBA людей без серьезного опыта практической работы в бизнесе, без лидерского и предпринимательского таланта так же малоперспективна, как учеба в консерватории людей без слуха, которые еще ни разу не пробовали себя ни как музыканты, ни как оперные певцы, композиторы. MBA — это программа, где должна произойти огранка таланта, где закладывается долгосрочный фундамент для карьерного и материального роста будущих виртуозов менеджмента и предпринимательства. Здесь учат стратегическому видению, принятию эффективных

решений, саморазвитию, способности работать по современной методологии, образованию команды по четырем «витаминам» Ицхака Адизеса, развитию эмпатии и потенциала лидера, скрытым пружинам мотивации коллектива на основе теории эмоционального интеллекта по Дэвиду Карузо, Дэниэлу Гоулману и Манфреду Кетс де Врис.

Здесь, на MBA, в ходе групповых и индивидуальных проектов на практике отрабатываются навыки работы по методологии «Голубого океана» лауреата Нобелевской премии в области менеджмента, профессора Ким Чана, особенности стратегического и тактического проектирования по методу «Аджайл» (Agile) и «Скрам» (Scrum), особенности и границы их применимости в условиях различных деловых культур, их свя-





Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

зи с корпоративной культурой в целом и способностью компании перейти от управления по целям к управлению по ценностям. И многое другое, что в совокупности формирует прорывную синергетику практико-ориентированной теории и знаний.

Здесь многое зависит не от того, чему учат сегодня и завтра, а от того, КОГО учат, КТО учит, КАК это формирует синергию результата. То есть на первое место выходят талант слушателей, профессиональные качества тех, кто преподает, а также удастся ли бизнес-школе создать то, что в управлении называют «тэсит нолидж» (tacit knowledge), «скрытые или неявные знания», т.е. способность коллектива наставников сформировать у выпускников своего рода синергетический сплав умений и навыков, необходимых для управленческого рывка.

Синергия «неявных знаний», довольно широко описанная в зарубежной литературе, трудно поддается схематизации и формализации. Она иллюстрируется известным примером, когда группа бизнесменов попыталась воссоздать скрипку Страдивари. Провели компьютерное исследование ее дизайна, скопировали все с точностью до микрона, сделали лабораторные анализы клея и лака, точно подобрали древесину, высушили до той же консистенции. В итоге получили точную копию-клон с одним лишь отличием: не удалось придать ей звучания Страдивари. Формируемые годами упорного тру-

да и талантом гения «неявные знания» плохо поддаются копированию даже при использовании современных технологий.

И применительно к бизнес-школе потенциал «неявных знаний» не определяется описанием программ и государственной аккредитацией. Это инструменты, по которым можно лишь отсеять халтуру от нормального усредненного качества образования. В то же время «неявные знания», которые дает бизнес-школа, могут быть несложно оценены через два косвенных показателя: успешный карьерный рост выпускников и процент новых слушателей, пришедших за счет рекламы word of mouth, или «из уст в уста». То есть через активную позицию успешных выпускников, которые рекомендуют бизнес-школу своим коллегам и друзьям. **Именно поэтому главнейший показатель качества программ MBA и EMBA сильной бизнес-школы наряду с карьерным ростом выпускников — это то, что 80-90% новых слушателей при заключении контракта на обучение говорят, что пришли на программу по рекомендации друзей-выпускников.**

\* \* \*

Сказанное относится к долгосрочному и обычно дорогостоящему сегменту бизнес-образования, рассчитанному на реализацию долгосрочной стратегии личностного роста или стратегии развития компании. **Что же касается по-**

мощи в «пожаротушении» текущих проблем, то этими проблемами также надо заниматься профессионально. Но это — другой сегмент бизнес-образования, в котором бизнес-школы участвуют в ограниченной степени. Это сегмент краткосрочных программ и тренингов. В этом сегменте сегодня работают тысячи сравнительно небольших,

ка, который успешно развивается в последние годы. С которым бизнес-школы активно сотрудничают.

Если компании и ее руководителям нужно немедленно разрубить узел накопившихся проблем, получить рекомендации «здесь и сейчас», им не нужна программа MBA. Им нужен ориентированный на проблему управленческий консалтинг,

## **ЕСЛИ КОМПАНИИ И ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНО НЕМЕДЛЕННО РАЗРУБИТЬ УЗЕЛ НАКОПИВШИХСЯ ПРОБЛЕМ, ПОЛУЧИТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС», ИМ НЕ НУЖНА ПРОГРАММА MBA**

но часто ярких и высокопрофессиональных тренинговых, консалтинговых, коучинговых, консаучинговых центров.

Они приносят на рынок краткосрочные программы и семинары, анализируют конкретные и горячие проблемы с руководителями бизнеса. Здесь действует принцип — чем проблема острее, тем быстрее создается семинар или программа. Тем, как правило, они короче. На сленге бизнес-образования мы называем это «управленческим фастфудом», от английского fast food, или «быстрое питание». Причем мы произносим эти слова с позитивной коннотацией. Это — важный и востребованный сегмент рын-

где профессионалы изучат ситуацию и помогут принять решение.

И важно понять, что бизнес-образование — это обширная область специализированного профессионального образования, где образовательные структуры различных уровней занимают свои уникальные сегменты и маркетинговые ниши. Что эти структуры не столько конкурируют друг с другом, сколько друг друга дополняют. Причем преподаватели-практики, тренеры, тьюторы, коучи, фасилитаторы, организаторы коворкинга и другие, к сожалению, почти не известные в университетской системе страны профессии могут с успехом одновременно работать в разных ни-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

шах. Продолжая нашу аналогию с миром музыки, отмечу, что короткая музыкальная партия виртуоза-саксофониста в вечернем клубе, внося элементы импровизации в известные мелодии, не исключает его использования на концерте симфонического оркестра, где он, как член «музыкальной команды», будет играть строго по нотам один из элементов большого произведения.

Скажем, за два года, которые длятся MBA или EMBA-программы ИБДА, в них в среднем принимает участие 10–15 профессиональных тренеров и коучей, успешно работающих на открытом рынке. Они реализуют в рамках единого целого свою короткую практико-направленную и высокоспециализированную часть. И это взаимовыгодное сотрудничество как для обоих типов образовательных учреждений, так и для участников программы. На программах ИБДА преподают лучшие тренеры России и СНГ. Ведущие тренинг и коучинг-центры получают прямой доступ к потенциальным клиентам, которым, помимо полученного в рамках MBA и EMBA, могут потребоваться более узкие и клиентоориентированные продукты. Слушатели программы получают практические навыки от лучших тренеров, коучей и консультантов и одновременно знакомятся с содержанием и качеством.

\* \* \*



Помимо долгосрочных программ по развитию уже работающих руководителей среднего или высшего эшелона, краткосрочных продуктов, ориентированных на спрос «здесь и сейчас», есть еще конкретные задачи подготовки команд и задачи построения корпоративной культуры в тех или иных крупных компаниях. Для реализации этой потребности создаются корпоративные университеты.

Корпоративный университет — очень громкое название. Оно пришло к нам в страну и получило распространение недавно, поэтому сейчас о нем говорят с придыханием: «Корпоративные университеты — это панацея, которая спасет российскую систему управления!» А поскольку многие из людей, которые руководят корпоративными университетами сегодня, вышли из советского прошлого, где ключевой ценностью была вечная борьба против кого-то или чего-то, то корпоративные университеты стали противопоставлять школам бизнеса. А заодно —



и университетам, не говоря уже о всяких там тренинг-центрах или консалтинговых компаниях. Мой учитель, академик-реформатор Абел Гезевич Аганбегян, любил повторять: «Бороться надо не с людьми, а с проблемами». Во всем мире у корпоративных университетов это неплохо получается. У нас пока у многих корпоративных университетов — не очень.

Давайте назовем вещи своими именами: **90% корпоративных университетов — это те же тренинг-центры с краткосрочными программами, только адаптированные к нуждам конкретной компании. Полезно это? Да, полезно. Позволяет решать проблемы «здесь и сейчас» применительно к нуждам отдельной компании и с учетом ее специфики? Да, позволяет. Дает это глубокие знания, может радикально повысить потенциал управленцев? Сомнительно.**

Отмечу только один момент. Бизнес-школы собирают на свои программы представителей различных предприятий и отраслей. Это обеспечивает возможность обмена уникальным управленческим опытом между руководителями, которые абсолютно независимы друг от друга. Имеют разный опыт, часто дисперсную мотивационную систему и условия работы. Ключевой принцип организации программ ведущих бизнес-школ мира — *Enrichment through sharing* («Обогащение через обмен опытом») — здесь реализуется намного более широко и

всесторонне. В корпоративных университетах рамки обмена опытом и, следовательно, возможности для получения универсальных управленческих знаний и навыков объективно сужаются, искусственно втискиваются в прокрустово ложе отраслевых, нишевых, функциональных и т.п. интересов компании. Верные ответы даются, так сказать, на не всегда верно поставленные вопросы.

При этом, как своего рода мантра, повторяются заклинания о связи с практикой, специализации и конкретизации знаний, которые, как и у коротких программ тренинг-центров, применимы «здесь и сейчас». Таким образом, практическая ориентация и технический характер получаемых знаний, являясь несомненным плюсом по сравнению с вузовскими программами, обычно нивелируется недостаточностью общей управленческой подготовки, невозможностью получить полный спектр навыков личностного развития. Ибо, как говорил Козьма Прутков: «Специалиста уподоблю флюсу — полнота его одностороння».

Системная и долгосрочная подготовка руководителей среднего звена в корпоративных университетах имеет и еще один объективный ограничитель. Для компании всегда важно, чтобы учеба не послужила поводом и возможностью для перехода сотрудника на более высокую должность в компанию конкурента. Следовательно, в неписаных правилах корпоративного университета всегда при-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

сутствует положение о том, что учебные программы повышения квалификации, групповые тренинги и корпоративные мероприятия должны помочь «привязать» сотрудника к фирме. И вновь, как и ранее, мы отметим, что с позиции компании и элементарного здравого смысла этот подход полностью оправдан. Однако одновременно это неминуемо накладывает существенные ограничения на качество и среднесрочную, а также более долгосрочную отдачу и эффективность учебного процесса.

С этой точки зрения создание образовательных продуктов, которые будут способствовать качественному скачку способностей и умений обучаемых, часто сознательно или бессознательно воспринимается как угроза их будущего ухода в другую компанию. За три десятилетия работы в российском бизнес-образовании мы успели привыкнуть к тому, что значительная часть слушателей MBA и EMBA программ бизнес-школы ИБДА просит нас никак не информировать их компании (часто крупные) о том, что они поступили учиться. И оплачивает обучение из личных средств. В последние 5–7 лет доля тех, кто предпочитал на программах MBA и EMBA платить за себя сам, не полагаясь на средства государства или компании, устойчиво составляла 65–75% от общего числа обучавшихся.

Осознавая свое вполне конкретное целеполагание и существующие ограни-

чители, корпоративные университеты в большинстве стран мира по преимуществу ограничивают свою деятельность короткими, реже среднесрочными (продолжительностью до полгода) учебными программами. Сложные образовательные программы и консалтинговые проекты обычно заказываются ведущим бизнес-школам и специализированным консультационным фирмам. Более того, даже при реализации коротких программ, сфокусированных на конкретных потребностях компании, корпоративные университеты во всем мире часто прибегают к аутсорсингу, заказывая их составляющие в бизнес-школах или брендовых тренинг-центрах.

Подняться над этим уровнем, создать учебно-методические, педагогические и исследовательские ресурсы для реализации сложных программ удается лишь немногим корпоративным университетам, основанным и финансируемым компаниями транснационального и многонационального уровня. Однако даже в этом случае через некоторое время руководство компаний начинает осознавать, что попытка реализовывать большинство образовательных продуктов своими силами повышает издержки, не обеспечивая ожидаемого повышения качества. В итоге большинство корпоративных университетов возвращаются к общепринятой модели работы на аутсорсинге, за исключением технических, технологических и узкоспециализированных тренингов.

Примером такого генезиса может служить корпоративный университет компании «Моторола», являющийся для международного бизнес-образования во многом образцом для подражания. Полтора десятилетия назад университет сделал частично удачную, но весьма дорогостоящую попытку совместить под одной крышей международный исследовательский учебно-методический центр по вопросам корпоративной культуры и особенностей управления в условиях глобализации экономических процессов. Однако постепенно деятельность университета сфокусировалась на решении его более непосредственных задач, связанных с переподготовкой сотрудников компании и их адаптации к процессу управления изменениями.

Российские корпоративные университеты находятся сегодня в фокусе внимания делового сообщества. Несколько крупным и средним компаниям удалось достичь за последние годы серьезного успеха, сформировать оригинальные и учитывающие российскую специфику модели развития. Нельзя не упомянуть и о в целом удачной попытке группы руководителей корпоративных университетов страны во главе с бывшим руководителем корпоративного университета Росатома (а ныне — Роскосмоса) Андреем Афониним разработать в рамках Национального совета по оценке качества делового и управленческого образования (НАСДОБР) первой национальной рамки стандарта деятельности корпоративного

университета.<sup>1</sup> Идет поиск оптимального сочетания международного опыта и российских особенностей, попытки поиска своего пути, которые в российских условиях часто, как гласит поговорка, дают результат «у нас все не как у людей». В первую очередь это проявляется в том, что руководители многих корпоративных университетов, часто имеющие весьма скромный образовательный ценз и почти нулевые навыки работы на рынке, немедленно после назначения начинают считать себя гуру менеджмента мирового или в крайнем случае национального масштаба.

На университетских профессоров новоиспеченные «гуру по должности» смотрят сверху вниз как на недотеп-теоретиков и неудачников. Бизнес-школы рассматривают как досадное рыночное образование-конкурент, от которого надо держаться подальше, а тренинг-центры для сотрудничества подбирают по личной лояльности и нередко по принципу nepoтизма и готовности скрыто делиться доходами. Диалог о сотрудничестве и поиске возможностей синергетическо-

1 НАСДОБР – Ассоциация, созданная крупнейшими работодателями России (РСПП, ТПП, Деловая Россия, Ассоциация российских банков, Ассоциация менеджеров) и Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) в 2013 году. Председатель президиума НАСДОБР – А.Д. Жуков, первый заместитель председателя Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, председатель Олимпийского комитета Российской Федерации. Ассоциация проводит независимую аккредитацию программ MBA, занимается разработкой независимых профессиональных стандартов для управленческих программ различных уровней. Решением Рособнадзора ассоциации присвоен статус национальной экспертной организации и дано право направлять своих экспертов в комиссии по государственной аккредитации программ высшего профессионального образования по менеджменту, ГМУ и управлению персоналом.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

го объединения ресурсов в этом случае напоминает разговор прапорщика с солдатом-интеллигентом, где любые проявления знаний и интеллекта солдата вызывают лишь раздражение и агрессию, прикрытые красивыми, повторяющимися и ничего не значащими заклинаниями о том, что «отсталая теория должна быть заменена передовой практикой», что «новые экономические условия и конкуренция превращают корпоративные университеты в единственные очаги истинных знаний и умений» и т.п.

Поскольку практически все без исключения корпоративные университеты полностью или частично существуют за счет бюджета материнской компании и во всем зависят от решения ее первых лиц, вторая проблема этих образовательных организаций состоит в том, что их руководители (сознательно или подсознательно) воспринимают возможность любого стратегического альянса с бизнес-школой или сильным тренингово-консалтинговым центром как угрозу потери авторитета в глазах руководства, влияния на руководство. И, что еще важнее, как угрозу утраты контроля над частью бюджета.

Иными словами, у корпоративного университета есть свой бюджет, которым никто не хочет делиться. В корпоративных университетах сидят «гении», и если они обнаруживают, что в бизнес-школах и тренинг-центрах тоже сидят «гении», это вызывает у них раздражение: зачем

же отдавать конкурентам часть рынка? Причем раздражение, часто усиленное скрываемым комплексом внутренней неуверенности и профессиональной неполноценности. Следствие: стремление превратить корпоративный университет в натуральное хозяйство, где основные ресурсы — свои и полностью подконтрольные.

За последнее десятилетие мы с огорчением наблюдали многочисленные случаи, когда вокруг ряда корпоративных университетов последовательно выстраивалась своего рода крепостная стена из стабильно привлекаемых, «прикормленных» мелких тренинг-центров подрядчиков. Причем даже поверхностное изучение истории и достижений этих «лучших и ориентированных на практику провайдеров» обнаруживало, что их нынешние кураторы от корпоративных университетов или эйчар-отделов компаний прежде ими либо владели, либо руководили. Естественно, что аргументированный диалог о реальных потребностях клиентов и качестве образования в таких случаях был крайне затруднен.

Как мы уже отмечали, многие проблемы корпоративных университетов страны — это болезни роста, которые, как мы надеемся, будут постепенно преодолены в течение ближайших полутора-двух десятилетий. Наш опыт показывает, что многие достижения и новеллы мирового бизнес-образования приходят в нашу страну с небольшим временным лагом-

опозданием примерно на 7-10 лет. Практика широкого привлечения профессионалов на аутсорсинге в целях ускорения инновационного развития и экономии издержек, успешное сотрудничество ведущих бизнес-школ мира и корпоративных университетов прежде всего при разработке и реализации сложных, долгосрочных и дипломных программ магистерского уровня, уровня MBA, EMBA и т.п., по нашему убеждению, это одна из важных тенденций развития российского бизнес-образования в ближайшем будущем.

\* \* \*

Говоря о тенденциях и ключевых сегментах российского бизнес-образования наряду с бизнес школами, тренинг-центрами и корпоративными университетами, нельзя не отметить основанное на достижениях в сфере интернет-технологий дистантное образование.

Хочу сразу оговориться, что дистантное образование, опирающееся на сформированный институт профессиональных тьютеров, получило в российском бизнес-образовании (в отличие от университетов) достаточно широкое распространение. Его в целом отличали — приличное качество и разумная адаптивность к нуждам потребителей из бизнеса. Однако в последние годы на рынок дистантного образования пришли новые провайдеры, опирающиеся на достижение интернет-технологий, переносящие центр тяжести образования на

экраны гаджетов, делающие образовательные продукты максимально быстро реагирующими на все новые явления и проблемы российского и мирового бизнеса. Наряду с вебинарами, мозговыми штурмами, онлайн курсами и тренингами на рынок ворвались мини-конференции, экспертно-технические мастер-классы и другие продукты, ценность которых не просто определяется лозунгом тренинг-центров «здесь и сейчас», но и часто подразумевает, что «не здесь и не сейчас» продукт уже полностью устаревает и отправляется в мусорную корзину. В образование приходит новый подход, известный в экономике потребления постиндустриального общества как *wasted products*, т.е. продукты (а теперь и услуги), которые после однократного потребления выбрасываются и более не используются. Возможно, кому-то покажется кощунственным сравнение коротких технических программ и мини-конференций, проводимых онлайн, с памперсами и бумажными полотенцами. Однако, как нам представляется, аналогия при всей ее условности вполне уместна.

Однако образование, основанное на достижениях информационных технологий, ориентированное на поколения «X», «Y» и «Z», это не только краткосрочный «суперфастфуд», производимый почти конвейерными методами, но и с широкой возможностью индивидуальной подстройки. Выстроенное на платформе IT дистантное образование дает

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможность не только вынести в вебинары и онлайн-программы 80-90% знаний и умений, передаваемых на коротких специализированных программах, тренингах, мозговых штурмах по узким областям знаний. IT-технологии позволяют перенести в онлайн и значительную часть долгосрочных программ. Так возникают по всему миру blended-программы, где часть программы MBA преподается в режиме онлайн, часть — в аудитории. Ищется тот рыночный баланс цены и качества, к которому игроки рынка бизнес-образования будут переходить в ближайшее десятилетие. Возникают новые провайдеры типа ставшего нарицательным в США и Европе сетевого онлайн «Университета МИНЕРВА», который, если верить оценкам деканов ведущих бизнес-школ США, высказываемым на международных конференциях, за последние 5-6 лет, не напрягаясь и играючи, откусил у традиционных американских университетов и бизнес-школ от 25 до 30% клиентуры и рынка!

Уйдет ли все образование в онлайн полностью? Вряд ли. Полное вытеснение университетов и бизнес-школ с рынка, всеобщее наступление МООС и КУРСЕРЫ — скорее, модные «страшилки», чем реальность. Точно так же, как театр вряд ли когда-нибудь целиком уйдет в телевидение. В фильме «Москва слезам не верит» в первой серии один из персонажей говорит: «Скоро театра не будет — будет одно телевидение». Во второй серии он уже заявляет, что как бы вместо телеви-

дения не остался один театр. И то, и другое — крайность. Это два сопредельных искусства, которые где-то соприкасаются, а где-то работают самостоятельно.

Серьезное бизнес-образование — это обмен опытом между предпринимателями, а не только трансляция знаний или их выработка под руководством профессора. Обмен знаниями — это создание некоего нового продукта, который применим на практике группой на основе обмена опытом. Это то, что делается в аудитории. Но этим образование не ограничивается.

Бизнес всегда имеет очень личностный характер. Строится на взаимной симпатии, уважении и доверии, которые сложно выстроить, работая онлайн на образовательных платформах. Особенно справедливо это в «полувосточном» обществе, к которому мы относимся. У нас доверие — важнейшая составляющая. Оно возникает и укрепляется, когда вы работаете с такими же, как вы, бизнесменами в аудитории программы MBA на протяжении длительного периода и обсуждаете важные проблемы. Здесь вы не только получаете знания и делитесь опытом. Здесь вы заводите новые контакты, проникаетесь доверием, узнаете о сопредельных бизнесах. По многолетней практике ИБДА РАНХиГС, сегодня, пожалуй, самой крупной и известной в стране бизнес-школой рыночного сегмента, где на программах MBA и EMBA учится около 1000 человек, мы знаем,





что после каждого выпуска группы в 30–35 человек возникает 3–6 совместных проектов у выпускников, живущих в разных концах страны. Это требует личного контакта.

Но перевод на IT-технологии как минимум 30-40% программ MBA и EMBA, уход значительной части даже долгосрочного элитного бизнес-образования в «облачные высоты» в течение ближайшего десятилетия — это потребность времени.

Говоря о бизнес-образовании для лидеров и предпринимателей, я люблю использовать аналоги часовой индустрии. Сильная и ориентированная на управленческую элиту бизнес-школа, в отличие от университета, не должна быть безразмерной. Если университет — это своего рода большой универсальный магазин образовательных услуг, ориентированных на разные слои общества и разные специальности, то сильная бизнес-школа — это всегда полубутиковая структура. Ее топ-программы не могут

быть дешевыми. А их наборы, как выпуск часов «Брегет» или «Ролекс», не могут быть массовым. Вместе с тем рынок швейцарских часов был десятилетие назад буквально «взорван» новым провайдером, предложившим на рынке часы SWATCH. До него массовый рынок часов всегда был дисконтным, где масса прибыли достигалась масштабными продажами товаров сравнительно невысокого качества

и примитивного дизайна. Бренд SWATCH сумел первым почувствовать стилистические предпочтения нового поколения, его тягу к оригинальности и инноватике. Это позволило бренду пойти в нижнюю страту среднего ценового сегмента рынка элитных часов и одновременно создать массовое производство и сбыт.

Я не сомневаюсь, что бизнес-школы и работа топ-менеджеров в традиционном бизнесе сохранятся в ближайшие десятилетия, как сохраняется театр, камерная музыка, мануфактурное производство механических часов и т.п. Однако могу предположить, что российский провайдер, который первым сможет вывести на рынок дистантного бизнес-образования, основанный на IT-технологиях, программы, сочетающие качество, современность, эксклюзивность и... массовость, имеет шансы войти в историю. То есть я считаю, что на рынке современного дистантного бизнес-образования в ближайшие годы должны появиться новые программы, сочетающие уникаль-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ность, индивидуальный подход и массовость, как удалось сделать провайдеру SWATCH на часовом рынке. Провайдеры таких программ, несомненно, смогут перераспределить значительную часть традиционного рынка в свою пользу. Кресло Биллов Гейтсов и Стивенсов Джобсов от бизнес-образования пока вакантно... Но надолго ли?

**УП Бизнес по-прежнему крайне недоволен тем, что выпускники вузов не готовы сразу трудиться, и их приходится доучивать или переучивать («затачивать» под фирму).**

— Мы с вами меняем тему разговора. От программ для действующих менеджеров и предпринимателей с солидным опытом работы мы переходим к вузовскому образованию: к бакалаврским и магистерским программам по управленческим дисциплинам. Это — абсолютно другой сегмент бизнес и управленческого образования, где, как правило, работают другие профессора и преподаватели. Вообще, число преподавателей, которые могут хорошо работать и на вузовских программах, и на «взрослых» программах для менеджеров с опытом, очень невелико. Обычно хорошо получается или одно, или другое.

Вузовские (университетские) программы бакалаврского уровня по менеджменту — это весьма специфический

сегмент, в котором количество мифов и заблуждений, пожалуй, больше, чем в бизнес-образовании для взрослых.

Действительно, менеджеры идут на MBA, чтобы получить прикладные управленческие знания, обменяться опытом, получить импульс для карьерного роста. Руководители компаний и их собственники идут на программы EMBA, чтобы структурировать свой опыт, расширить стратегические перспективы, приобрести дополнительные личностные навыки в первую очередь в области лидерства и стратегии. Они ищут свежие подходы, инноватику, оригинальные идеи у себе подобных. К слову, именно поэтому на хорошие программы EMBA доступ среднего менеджмента всегда очень селективен и ограничен.

Преподаватели на MBA и EMBA, в отличие от университетских профессоров, обладают в первую очередь компетенциями фасилитаторов и модераторов учебных сессий: их задача — в отличие от задачи вузовского профессора — не столько говорить, сколько молчать и слушать. Организовывать обмен опытом руководителей предприятий, которые находятся в аудитории. Чем больше говорят слушатели и чем больше молчит преподаватель, тем, при прочих равных, он сильнее, опытнее, талантливее, практико-ориентированнее и т.п.

А за какими знаниями и какой карьерой выпускники средней школы идут

на бакалаврские программы по менеджменту? Зачем вообще нужны бакалаврские программы по менеджменту? Ведь очевидно, что выпускник вуза, не имеющий опыта практической работы, вряд ли будет назначен руководителем какого-то бизнеса. С ними в основном работают университетские профессора, а не тренеры и коучи-практики. Что такое менеджмент вообще? Я знаю, что для многих это не до конца ясно. Бытует, кстати, абсолютно беспочвенное утверждение, что менеджерами, якобы, становятся недоучившиеся экономисты. Хотя это — абсолютная глупость. Менеджмент — это шире экономики. Это как минимум синергетический сплав четырех дисциплин: психологии, социологии, экономики и юриспруденции. Причем именно в той последовательности, в какой эти дисциплины мною перечислены.

Во время работы на хороших, настоящих бакалаврских программах по менеджменту (а не на переименованных отделениях экономических факультетов) знания и навыки студентов, кроме прочего, всегда складываются из трех слоев:

- *общегуманитарных дисциплин (основ экономической теории, философии, социологии, психологии и т.п.);*
- *специальных дисциплин менеджмента — менеджмент, маркетинг, эккаунтинг, финансы, организационное поведение, управление персоналом и т.д.*

- **в обязательном порядке «ВШИТЫХ» в программу тренингов и занятий по личностному развитию: умение слушать, писать, делать презентации, форматировать презентации, умение работать в команде, умение быть лидером и подчиненным, навыки групповой проектной работы и т.д.**

- **Плюс компьютерная грамотность: «Ворд», «Эксель», «Пауэр поинт» и т.п.**

- **Плюс два иностранных языка.**

То есть в программе в обязательном порядке присутствует все то, что составляет основу хорошего гуманитарного образования, что дает возможность освоить категориально-дефинитивный аппарат будущей профессии. И, наконец, в программе присутствует самое важное для любого будущего менеджера-практика — отработка навыков командной работы и эффективных коммуникаций с людьми.

Отсутствие последней части — это как раз то, что вызывает большую часть критики со стороны бизнеса в отношении вузовского образования. Выпускники подавляющего большинства вузов, как отмечает бизнес, имеют неплохую базу профессиональных знаний, но в теоретической форме, которая часто не соотносится с реальной жизнью. Они — инфантильны, не готовы брать на себя ответственность, подчиняться правилам командной работы, выполнять функции руководителя пусть небольшого и несложного, но самостоятельного проекта. Кроме того, выпускники факультетов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

менеджмента должны обладать вкусом и талантом к предпринимательству, стремиться к инноватике и созданию стартапов. Они должны мечтать не о теплом месте на госслужбе или в Газпроме, а о собственном прорывном бизнесе. Именно поэтому на факультетах менеджмента настоящих бизнес-школ многие студенты начинают работать part-time (неполный рабочий день) уже на четвертом, а иногда и во втором семестре третьего курса. Таких людей обычно с удовольствием берут на работу в компании и фирмы. У таких людей карьерный рост не задерживается.

Естественно, что не все выпускники факультетов менеджмента становятся бизнесменами и руководителями бизнеса. Кроме прочего, это связано с тем, что многие потенциально предрасположенные к ведению бизнеса и управленческой работе выпускники средних школ, как и их родители, не понимают важности профессии менеджера. Менеджмент не выделен в государственном вузовском классификаторе профессий в отдельную строчку, а относится к объединенной группе экономических наук. Львиная доля профессорско-преподавательского состава университетов страны до сих пор наивно считает, что менеджмент — это часть экономики. Хотя это далеко не так. Менеджмент — это синтетическая наука, которая формируется на стыке знаний в области психологии, социологии, экономики и юриспруденции. Причем именно в том порядке, в каком эти дисциплины перечислены.

Недооценка важности профессии менеджера на протяжении 70 лет объективно формировалась в стране, где, как мантра, повторялись слова Ленина о том, что каждая кухарка может управлять государством. И где предприниматель — основатель и собственник предприятия — считался эксплуататором, подлежащим экспроприации. Это точно формирует отношение к частному предпринимательству и менеджменту и в наше время.

Бизнес-образование должно работать над тем, чтобы сделать профессию менеджера и предпринимателя одними из самых уважаемых в обществе. Чтобы экономическое и управленческое образование в России, как во всех цивилизованных странах, были разграничены. Я убежден, что для тех, кто идет на управленческие факультеты, кроме результатов ЕГЭ, должны проводиться творческие конкурсы, как при поступлении в театральные и музыкальные вузы, на факультеты журналистики.

Человек без слуха может отучиться в музыкальном училище, но обычно он хорошо понимает, что его возможности профессиональной реализации ограничены. Что после окончания училища он будет администратором, и музыкант из него вряд ли получится. Мы, к сожалению, исходим из того, что управлением может заниматься кто угодно. Забывая, что для того, чтобы успешно руководить людьми, нужны соответствующие



склонности и талант, что успешный предприниматель — это божий дар, помноженный на образование и упорную работу.

Я не видел гениальных балерин, которые одновременно имели бы сильный вокал. Кто-то умеет петь, а кто-то — танцевать. Кто-то умеет управлять, а кто-то умеет быть управляемым. Кто-то — экономист, блестящий аналитик, который может сделать экономический прогноз. А кто-то умеет поставить задачу перед людьми, отследить ее исполнение, вдохновить их и т. д. Для того чтобы управленческие вузы и бизнес-вузы готовили специалистов, которые будут востребованы, этих специалистов нужно более жестко отбирать на входе, учитывая не только полученные в средней школе знания, а и психологическую склонность к будущей весьма непростой и очень творческой профессии.

Второй момент. Обязательное изучение в вузе базовой управленческой теории — работ *Абрахама Маслоу, Анри Файоля, Майкла Портера, Питера Друкера. Современных гуру — Ицхака Адизеса, Дэвида Карузо, Майфреда Кетса Де Вриеса, Герта Хофстеде и др.* Обязательное знакомство с современными теориями лидерства и эмоционального интеллекта, кросскультурных основ поведения в обществе, современных методов проектной работы, построенных на подходах «Аджайл менеджмента» (Agile management). В период обучения мы должны дать ре-

бяткам эти базовые и современные основы менеджмента. Но не только это. Мы должны научить их не запоминать, а учиться самостоятельно: искать нужную для проектной деятельности информацию, анализировать ее, делать выводы, презентовать и отстаивать результаты. Вот неполный круг задач и проблем, которые должны решаться в рамках хорошей бакалаврской программы по менеджменту. К сожалению, далеко не везде в нашей стране они решаются подобным образом.

Я уже говорил, что бакалаврская программа по менеджменту должна помочь студенту сформироваться как управленческой личности. На первом этапе развития — научить их работать в команде, научить базовым коммуникационным навыкам, в том числе грамотно говорить и делать яркую презентацию.

«Бизнес-ангелы» признаются, что именно умение презентовать проект — это на 60 процентов из 100 именно то, за что они дают инвестиции на стартап. Вникнуть во все детали у них не всегда хватает времени, а вот яркая презентация впечатляет. Задача научить писать — это вопрос не только низкой грамотности современных выпускников школ, это вопрос поразительной стилистической беспомощности, связанной с умением повторять трафаретные мысли и неумением мыслить самостоятельно. Навыки написания эссе, умение ярко и кратко резюмировать результаты, написать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



письмо — с этих базовых коммуникационных навыков начинается общение в бизнесе. Кроме того, за 4 года обучения в рамках личностного саморазвития, в рамках психологических тренингов студентов нужно настроить на волну предпринимательства. И это тот минимум — плюс иностранные языки и компьютер, который по окончании бакалавриата по менеджменту (и другим управленческим направлениям — ГМУ, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, управление проектами и т.п.) должен усвоить выпускник любого хорошего вуза страны. Или мы должны признать, что дипломированный бакалавр, который не смог освоить базу своей профессии, не должен именоваться бакалавром менеджмента. И, естественно, не будет востребован в реальном бизнесе.

Вообще же, ключевое в обучении бакалавра и магистра менеджмента — это развитие вкуса к новому, к предпринимательской деятельности, к самостоятельности в принятии решений и ответственности за то, что делаешь. Все люди делятся на две группы. Одни любят «брать под козырек» и говорить: «Есть, товарищ начальник!» Они могут быть хороши для каких-то других профессий, но не для профессии менеджера-предпринимателя. Потому что эти люди — «ментальные лентяи», привыкшие к опеке патерналистского государства. Они боятся думать самостоятельно и нестандартно. И обычно не любят

тех, кто на это способен. Оригинальных мыслей у них нет. Им нужен вождь, хозяин, царь, военачальник, который будет думать и решать за них. Обратите внимание: как только на экране телевизора мы видим серьезного, солидного, полного мужчину или возрастную, дорого и безвкусно одетую женщину, которые, закатывая глаза, с придыханием повторяют: «Решением этой проблемы должно заняться государство» или «Государство должно взять контроль над этим», в 90% случаев в их дальнейших рассуждениях мы не услышим ни одной собственной свежей мысли, ни одного оригинального суждения, ни одного предложения по решению рассматриваемой проблемы.

Предприниматель, управленец в любом возрасте и на любом уровне, во время работы на собственной фирме или в государственном органе должен предлагать решения. Управленческая аксиома гласит: «Лучше неправильное решение, чем его отсутствие». Кроме того, люди, которые ждут, что решение за них примет кто-то другой (Бог, царь, герой, государство, добрый барин), своей пассивностью углубляют проблемы и порождают новые. Есть хорошо известная максима Гарвардской школы бизнеса, которая по-английски звучит так: «You are either problem solver or the problem maker» («Вы либо решаете проблемы, либо создаете их другим»). Бакалавры менеджмента должны принадлежать к тем, кто проблемы решает.

## Кто сегодня преподает в бизнес-образовании?

— Бизнес-образование — это всегда сплав нескольких дисциплин, нескольких профессий, нескольких разновекторных компетенций. Это связано с тем, что бизнес и управленческое образование служат прежде всего интересам делового сообщества. Следовательно, чтобы не отстать, оно должно поспевать за бизнесом. А поскольку в последние годы прорывные направления науки и бизнеса зачастую находятся на стыке нескольких областей знаний, нескольких полей компетенций, то и бизнес-образование для формирования синергетического эффекта должно постоянно выходить в сопредельные зоны, которые вроде бы и не совсем зоны бизнеса. Банки и IT, управление персоналом и возможности робототехники, открытия в области нанотехнологий и изменения в управлении здравоохранением и фармацевтикой и т.д. Чтобы поспеть за прогрессом, понимать, что происходит в современном бизнесе, вести интерактивные занятия с использованием IT-технологий, профессор из университетского «гуру», величественного в своей монументальной неподвижности, по словам декана IE бизнес-школы, лучшей школы бизнеса Испании, должен превратиться в «кенгуру», постоянно перемещаясь («перескакивая») из педагогики в управленческое консультирование, отсюда — в прикладную исследовательскую деятельность и снова — в современную педагогику, что-

бы донести до менеджеров последние практические обобщения.

Обычно, чтобы оттенить ключевое отличие топ-преподавателя бизнес-образования и топ-профессора университета, говорят: «Профессор университета должен на занятии уметь очень хорошо говорить, а преподаватель менеджмента на MBA — очень хорошо молчать». Естественно, что сказанное — преувеличение. И тем не менее это преувеличение отражает суть. На программе вузовского бакалавриата профессор должен ярко и доступно донести до студентов базовые понятия, теории и подходы по ряду областей науки. Следовательно, профессор должен уметь красиво и образно излагать свои мысли, сделать, по сути, достаточно скучное формирование категорийно-понятийного аппарата бизнес и управленческих дисциплин увлекательным по форме, разложить сложные категории на простые схемы.

На программах MBA и EMBA слушатели понимают, что такое менеджмент. Они уже, как правило, прочли базовые книги, прослушали десятки коротких курсов и поучаствовали в дюжинах тренингов. Более того, находясь на переднем фронте практики, они накопили собственный опыт, который пополняют каждый день, работая в своем бизнесе. На MBA и EMBA преподаватель, имеющий богатую практику управленческого

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



консультирования и коучинга, должен помочь людям **САМИМ В АУДИТОРИИ** обменяться уникальным управленческим опытом, создать возможность для того, чтобы **ОНИ САМИ** структурировали этот опыт на основе последних достижений управленческой теории, обобщить. И лишь в конце подвести итоги и суммировать те знания, которые группа создала в аудитории. Таких профессионалов всегда очень мало. Лучшим школам бизнеса, как правило, приходится собирать их по всей стране, из стран СНГ и даже из дальнего зарубежья.

Но даже если на программе MBA или EMBA преподают по преимуществу такие профессионалы, этого недостаточно. На программы должны систематически приглашаться талантливые выпускники, менеджеры и руководители компаний, которые с помощью профессоров осваивают методику ведения занятий в бизнес-школе и несут в нее самый последний опыт, так сказать, с передового края бизнеса. И, наконец, в преподавании в бизнес-школе обязательно должны участвовать яркие, ведущие, известные бизнесмены из нашей страны и из-за рубежа. Практики! Причем не просто практики, а звездные практики, после общения с которыми на мастер-классах появляется гарвардский эффект «вау!», вдохновение.

Поэтому, например, ИБДА РАНХиГС на своем сайте с гордостью пишет: «На на-

ших программах Executive MBA преподает сборная команда лучших тренеров России и стран СНГ».

Наряду с московскими «звездами» — Александром Чеканским, Михаилом Зайцевым, Александрой Кочетковой, Тиграном Арутюняном, Александром Гапоненко, Александром Ляско, Галиной Соколовой, Игорем Качаловым и многими другими, у нас работает сборная команда лучших преподавателей и тренеров из всех стран постсоветского пространства, где преподаватели, тренеры, асы до сих пор преподают на русском языке. Мы собираем наиболее ярких преподавателей-практиков со всей страны: из Нижнего Новгорода, Санкт-Петербурга, Ульяновска, из Литвы, Латвии, Беларуси, Болгарии, Чехии. Словении и др.

А в качестве топ-звезд для мастер-классов приглашаем людей, чьи имена отлично известны нашим слушателям: научного консультанта ИБДА — доктора Ицхака Адизеса, профессора из ИНСЕАДА и «гуру» в области эмоционального интеллекта Манфреда Кетс де Врис. Признанного в России и в мире топ-эксперта в области экономики и финансов — Алексея Кудрина. Потрясающего менеджера и лидера, успешного руководителя крупнейших проектов последних лет от АВТОВАЗА до РОСКОСМОСА — Игоря Комарова. Крупнейшего в мире специалиста по управленческой социологии и теории цивилизационных перемен, нью-йоркского профессора и гражданина России — Георгия Дерлугяна и многих других.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




В бизнес-образовании ощущается острая необходимость в формировании стратегических альянсов. Сегодня лидеры отдельных сегментов бизнес-образования больше соперничают, чем объединяются для создания синергии. Как профессор кросскультурного менеджмента могу сказать: опросы свидетельствуют, что уровень внутреннего недоверия российского бизнеса к российскому же бизнесу — самый высокий в Европе. То же самое относится к ключевым игрокам бизнес-образования. Бизнес-школы традиционно сверху вниз смотрят на остальных участников рынка бизнес-образования. Корпоративные университеты заявляют, что они самые лучшие и должны контролировать рынок, а бизнес-школы — это вчерашний день и изжили себя. Тренинг-центры говорят, что только они обеспечивают реальную практику, а остальные — это структуры околосударственные, которые «пилят» чужие деньги и не понимают реальных потребностей рынка, а университеты настолько оторвались от практики, что утратили у бизнеса авторитет практически полностью. Идет слишком много конфронтационных заявлений. Нередко они балансируют на грани откровенного «троллинга» и провокаций. Это неправильно. Образовательному бизнес-сообществу ПОРА ВЗРОСЛЕТЬ. Пора учиться бороться с проблемами, а не друг с другом.

В мире преимущества достигают стратегические объединения. Почему

ведущие бизнес-школы мира объединяются с ведущими тренинг-центрами, с консалтинговыми компаниями, с представителями правительства, с руководителями отдельных корпоративных университетов и создают уникальные образовательные проекты? На сегодняшний день в России мы можем насчитать до сотни проектов «двойных дипломов» ведущих отечественных бизнес-школ с зарубежными. И я знаю только пару небольших проектов, которые реализуются бизнес-школами, расположенными в разных городах России. За исключением нескольких политизированных шоу-кейсов, я почти ничего не знаю о серьезных, повторяемых и долгосрочных проектах между бизнес-школами и корпоративными университетами, бизнес-школами и ведущими консалтинговыми компаниями России.

У нас у всех по-прежнему в подсознании есть чувство, что в одиночку мы возьмем больше, что рынок дефицитен. Это наследие социализма: прибежали в очередь, оказались в конце очереди — чего-то не досталось. Правильно говорил один из наших бывших министров финансов о причине наказания за неуплату налогов: «Делиться надо». Нужно учиться делиться: знаниями, компетенциями, наработками, партнерами, влиянием, брендом! Надо учиться объединять ресурсы и достигать синергетического эффекта. Без этого выстоять на рынке бизнес-образования с каждым годом будет все труднее.

О своем институте могу сказать, что помимо 13 проектов «двойной диплом» с партнерами из дальнего зарубежья (США, Англия, Франция, Бельгия, Германия, Нидерланды, Испания, Малайзия) на уровне программ бакалавриата, магистратуры, MBA и EMBA мы ищем пути создания стратегических альянсов с бизнес-школами и центрами в регионах России и СНГ. В прошлом году мы начали программу MBA в сотрудничестве с Казахстаном, ведем переговоры с Татарстаном. ИБДА ищет и другие возможности регионального партнерства. Мы считаем, что формирование образовательных альянсов с регионами России на сегодняшний день — очень важная, перспективная задача бизнес-образования. И те игроки, которые смогут ее решить, получат в будущем весомые конкурентные преимущества.

 **Достаточно ли в России бизнес-книг для самостоятельного получения знаний по бизнесу? Какие книги вы бы рекомендовали как особо ценные?**

— Было время, когда книг по менеджменту практически не было. Само слово «менеджмент» считалось буржуазным. Писались целые фолианты на тему того, что социалистическое управление отличается от зарубежного менеджмента. Сейчас литературы — и переводной, и оригинальной, написанной нашими российскими тренерами, практиками,

профессорами, консультантами, книг, ориентированных на российскую действительность, — более чем достаточно. Не буду перечислять названий, достаточно взять библиотеку Сбербанка, где на русский язык переведены основные западные бестселлеры за последние 15 лет. Аналогичный список из наиболее ярких книг-бестселлеров по менеджменту можно найти среди продукции издательства «Манн, Иванов и Фарбер». Поскольку Игорь Манн — известный маркетинголог-практик, издательство реально умудряется издавать то, что интересно для российского делового сообщества. Хуже с «грифованными» книгами, которые «рекомендуют» в обязательном порядке вузам, там едва ли не каждая третья книга по менеджменту — теоретический опус титулованного профессора, который слабо представляет, что российская практика «слабо бьется» с тем, что он излагает как истину.

Невозможно перечислить все интересные книги, которые выходили в последние годы. Назову несколько, которые я не только прочитал или просмотрел, но и запомнил как некое событие на рынке книг для бизнес-образования. Из наиболее ярких книг российских авторов-практиков последних лет я бы обратил внимание на книги потрясающе талантливого консультанта по организационному развитию из Нижнего Новгорода — *Игоря Альтшуллера* — яркого тренера и консультанта по организационному развитию; недавно вышедшую

книгу одного из лучших консультантов-практиков по стратегии *Тиграна Арутюняна*, уже ставшую библиографической редкостью. На вышедшие за последние годы три интересные книги по лидерству и менеджменту, где автор пытается философски осмыслить многие теоремы и аксиомы управленческой теории, а также на яркую и (что не часто бывает) одновременно глубокую и увлекательную книгу руководителя «Экопси консалтинг» *Марка Розина* о корпоративной культуре («Путешествие по спирали»). Несколько особняком стоит книга еще одного автора — руководителя компании «Делл» по России — *Бориса Щербакова*. Она называется — «Топ-менеджер». И, в отличие ото всех предшествующих, рассказывает не о проблемах компаний и как ими успешный менеджер должен управлять, а о том, какие проблемы менеджер должен решить, чтобы сделать успешную карьеру в крупной международной компании. Причем речь идет в первую очередь о российских менеджерах, работающих в глобальном бизнесе, их кросскультурной силе и слабости, стереотипах поведения и т.д. Из зарубежных книг, вышедших сравнительно недавно и пока не переведенных на русский язык, я отмечу замечательное практикоориентированное исследование *Мишо Минкова* (Болгария), написанное при поддержке гуру кросскультурного менеджмента *Герта Хофстеде* (Нидерланды) — «The Cultural Differences in a Globalizing World» («Культурные различия в глобальном мире»).

## С тех пор как вы впервые появились на обложке УП, прошло много лет. Как изменился за эти годы российский бизнес?

— Первые три бизнес-школы возникли в начале 1988 года. Одной из них был Институт бизнеса и делового администрирования Президентской академии (ИБДА РАНХиГС), который тогда назывался Школой бизнеса МГИМО. С тех пор прошло почти тридцать лет. В стране действует более 150 бизнес-школ и крупных бизнес-центров. Бизнес-школы стали открывать в одном федеральном университете за другим. Как водится, академическое образование несколько припоздало. Но лучше поздно, чем никогда.

О необходимости бизнес и управленческого образования заговорила окологосударственная элита страны. В частности, все чаще звучат призывы перенести находки бизнес-образования в программы подготовки государственных служащих. Одновременно на рынке успешно работает около 3 десятков крупных и средних частных бизнес-школ. В последние 3-4 года на рынок бизнес-образования буквально ворвались дистантные программы, основанные на современных технологиях. Появились сильные коллективы, обычно руководимые талантливыми выпускниками «физтехов» и «физматов». Это в свою очередь породило интерес к бизнес-образованию в элитных технических университетах, где

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



также начали создавать бизнес-школы и программы MBA. Часто довольно неуклюжие, с явным креном в прикладной математизированный управленческий «хард» (экономический анализ, финансовый анализ, модели оптимизации процессов и т.д.) при слабом «софте», т.е. психологических и поведенческих дисциплинах, на которые в жизни приходится до 80% управленческих решений. Но, как говорят, лиха беда начало.

курс, базисные условия поставки во внешней торговле.

Потом в 90-е были «красные директора», бывшие «прорабы перестройки», которые учились, как работать без Госплана на приватизированных предприятиях.

Потом со второй половины 90-х на рынок вышли многочисленные мелкие и средние «нишевые» компании сферы ус-

## РАЗМЕР ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА УЖЕ НЕ ГАРАНТИРУЮТ УСПЕХА В РАЗВИТИИ

Развитие бизнес-образования отражает развитие и взросление российского бизнеса, следует за бизнесом, за его потребностями. Нет потребностей, нет спроса на бизнес-образование — нет бизнес-образования. А поскольку бизнес-образование в последние годы бурно развивается, становится более зрелым и качественным, можно сказать, что более зрелым и «взрослым» стал бизнес страны.

Я помню конец 80-х — начало 90-х — учебу кооператоров, первых создателей НТТМ (Научно-технические кружки творчества молодежи при комсомоле), чьи руководители шли в первые бизнес-школы, чтобы понять, что такое менеджмент, маркетинг, биржа, валютный

луг, а уже потом — производства. Одновременно восстанавливались крупные предприятия, строилась работа около-государственных сырьевых, технологических, финансовых, строительных и др. олигополий. В бизнес-школы России в первое десятилетие нового века шли уже не случайные люди, занесенные в бизнес ветром перемен, а маститые практики, реальные собственники или менеджеры государственного и рыночного секторов экономики. Они нуждались в обобщении и структурировании своего, часто далеко не линейного опыта. Искали помощи в решении различных и весьма непростых управленческих задач.

В последние 5-6 лет в бизнес-образовании, как и в российской экономике,



наметились новые тектонические перемены. Они пока малозаметны для теоретиков общего образования. И почти не находят отражения в печати. Однако ведущие бизнес-школы ощущают их все больше по тому, насколько грамотнее, инновационнее, мотивированнее и требовательнее становятся их клиенты.

Российский бизнес и российская экономика стоят на пороге перехода к постиндустриальной экономике, где кардинально меняются правила игры. Где размер предприятия и его материальная база уже не гарантируют успеха в развитии. Где технологические рывки и взрывное покорение рынка определяется не размером, а быстротой реакции, интеллектом, владением современными технологиями, предприимчивостью.

В такой экономике ключевую роль начинают играть не лидеры индустриальной эпохи, огромные многонациональные компании, а те, кого в бизнес-литературе Европы и Северной Америки называют «скрытыми чемпионами бизнеса»: средние и крупные компании, выросшие из рыночных «гаражных» стартапов. Это, как правило, бизнес нишевый, ориентированный на новые потребности российского или зарубежного рынков. Он часто связан с IT-технологиями, с коммерциализацией тех или иных научных изобретений. Или обслуживает новые потребности представителей поколений «X», «Y», «Z». Менеджеры и ру-

ководители этих предприятий привыкли зарабатывать на жизнь своим трудом и интеллектом. Поэтому, когда они идут учиться, они мотивированы на то, чтобы за время на программе (и за потраченные или инвестированные деньги) получить максимум знаний, навыков, связей и новых подходов. Это наполняет программы MBA и EMBA ведущих бизнес-школ России новым смыслом, делает их по-настоящему интересными, формирующими в аудитории инновационные управленческие знания.

В эпоху индустриального общества у нас, в Европе, США, Китае и т.д. традиционно в роли бизнеса видели в первую очередь только крупнейшие компании. И когда мы сегодня говорим об экономике России, то говорим: Газпром, Сбербанк, Лукойл, Татнефть... Дальше идут крупнейшие машиностроительные предприятия... Однако в постиндустриальной экономике драйвером развития и инновации становятся не околосударственные или многонациональные гиганты, а компании среднего и крупного (еще раз — крупного, а не монополистического крупнейшего) бизнеса. И мир в последнее десятилетие развивался в основном не за счет прорывных изобретений, сделанных в крупнейших компаниях, а именно небольшой и инновационный бизнес, врываясь на рынок, «ломает» через облачный iTunes сознание людей, открывает новые возможности коммуникаций, хранения, передачи информации и энергии.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Российский средний и крупный бизнес (не мелкий, мелкий — это еще стартап — то ли получится, то ли не получится) — это компании, которые постепенно будут определять инновационное и коммерческое лицо страны, обеспечивать ее благосостояние и ее выход на внешние рынки. Это новый феномен для всего мира. И таких компаний в нашей стране также становится все больше.

Вообще, страна идет к смене поколений. Тех, кто начинал рыночные реформы, принимая или не принимая их целиком, постепенно сменяют люди, которые родились, получили образование и реализовались уже в пореформенный период. Как вы помните, Моисей водил израильский народ по пустыне 40 лет. А почему? Ждал Моисей, когда умрет последний человек, рожденный в египетском рабстве. Когда ментальность раба, работавшего из-под палки, поменяется на ментальность свободного человека, который не ищет, где вождь, царь, руководитель партийного комитета...

Представители среднего и крупного бизнеса страны все больше начинают ощущать ответственность за то, что происходит вокруг них. Им хочется что-то сделать для страны, где живут и учатся их дети, где работает их компания. Возникает благотворительность, социальная ответственность. Из 40 лет наше гражданское общество прошло чуть более 20. То есть приблизительно половину. А это значит, что ростки новой эконо-

мики, ответственного и серьезного (не «майданного») гражданского общества и... новых трендов в бизнес-образовании должны уже становиться все более и более видны.

В середине сорокалетнего пути общество всегда неоднородно. Одна его часть, понимая или не понимая, сильно хотела бы вернуться назад, другая, тоже понимая или не понимая, очень хотела бы двинуться вперед... Я очень надеюсь, что наступает время, когда общество начинает постепенно проникаться ценностями инициативы, предпринимательства, понимания роли бизнеса в развитии страны.

Несмотря на то, что ИБДА называется бизнес-школой Президентской академии, 90% ее клиентов — представители российского рыночноориентированного среднего и крупного бизнеса. Мы проводим набор слушателей из всех регионов страны не через договоренности с руководством крупнейших компаний, поддержанные политическим ресурсом, не через крупные бюджетные ассигнования на красивые проекты, плохо связанные с чаяниями бизнеса, а через выпускников, word of mouth (набор через «сарфанное радио», через совет из уст в уста), через краудсорсинговые проекты и социальные сети, через интернет-поиск. Люди летят даже с Дальнего Востока для того, чтобы пообщаться с себе подобными, обменяться практическим опытом российского среднего бизнеса,

который пока нигде системно не описан. На предприятиях этих людей рождаются будущие технологии, здесь интересно и интенсивно работает молодежь, гибко ориентированная на потребности завтрашнего дня.

Этого пласта российского бизнеса не было 20 лет назад. Об этом мне, как президенту Российской ассоциации бизнес-образования, говорят все руководители рыночных бизнес-школ страны. Этот слой в России растет и поднимается, и я очень надеюсь, что он станет становым хребтом гражданского общества и российской экономики, с которыми к концу столетия мы будем передовой, инновационной и высокотехнологичной державой.

### Как сложилась судьба птенцов гнезда лучшей бизнес-школы 2000-х — ИБДА (Институт бизнеса и делового администрирования)?

— Девиз ИБДА РАНХиГС: «Мы учим успешных менеджеров». И мы стараемся оправдывать свой девиз. По трем последним народным рейтингам газеты «Известия» ИБДА занимал первую строку в номинации «Самый быстрый карьерный рост и рост заработной платы выпускников». Что означает — наши выпускники успешны. На всех программах нашей бизнес-школы мы стремимся научить студентов и слушателей быть предпринимчивыми, не бояться ответственности,

не рассчитывать на помощь «доброго дяденьки», а готовиться отвечать за себя самим. И если в большинстве вузов выпускники хотят работать в государственных органах либо в околосударственных монополиях и банках, в ИБДА свыше 80% выпускников бакалавриата в рамках анонимного анкетирования на четвертом курсе заявляют о желании иметь свой бизнес.

Наши выпускники сегодня работают во всех секторах экономики страны и за рубежом. Самая известная выпускница ИБДА РАНХиГС — Гульжан Молдажанова, генеральный директор «Базового элемента», лучшая женщина-менеджер России на протяжении 4 лет, один из наиболее ярких руководителей бизнеса России. Наши выпускники работают на высоких постах почти во всех крупнейших компаниях и банках России. Более того, ряду из них удалось создать компании, ставшие затем в течение нескольких лет крупнейшими в своих отраслях на российском рынке. Скажем, защищенный нашим выпускником (Антверпенская EMBA) Кириллом Бровковичем 10 лет назад проект создания военно-страховой компании дал реальный старт ВСК, ставшей одним из самых крупных и успешных операторов страхового рынка России. Наш выпускник Сергей Верещагин (Российская EMBA) стоял у истоков одной из наиболее успешных сетей продовольственных ритейлеров премиум сегмента — «Азбуки вкуса». Еще один выпускник этой же программы Глеб Ибрагимов — у

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

истоков формирования сети химчисток «Диана», а его однокурсник — Геннадий Свердлов после окончания Российской ЕМВА на протяжении ряда лет руководил в качестве генерального директора крупнейшим поставщиком телевизионного и телекоммуникационного оборудования компанией «ИСПА». Выпускники ИБДА РАНХиГС братья Ханины с успехом руководят созданной их отцом компанией «ДОРХАН», контролирующей 40% рынка

це с группой французских партнеров (Университет София Антиполис, школы бизнеса СКЕМА, НЕОМА, ИДЭК) соглашение о создании сетевого российско-французского университета. В одном из местных кафе ко мне подошел молодой человек и сказал: «Сергей Павлович, меня зовут Павел, 2 года назад я окончил бакалавриат ИБДА. Я тут с группой друзей создал компанию по продвижению российской музыки во Франции». Не

## ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА ДАЛА СТРАНЕ ОЧЕНЬ МНОГОЕ. ОНА ПОМЕНЯЛА МЕНТАЛЬНОСТЬ

гаражных ворот и рольставен России и успешно вышедшей на рынки Чехии, Италии, Китая и ряда других стран.

### Много ли выпускников помогают расти бизнесу в Европе и в мире?

— Мы, к сожалению, не отслеживаем судьбы выпускников, которые работают в Европе, но почти каждый раз во время зарубежных поездок я сталкиваюсь со своими выпускниками.

Последний пример — в июне 2016 года Российская Президентская академия вместе с Академией внешней торговли и МИФИ подписывала в Ниц-

гарантирую, что это они, но во Франции сейчас появилась российско-французская станция, где музыкальные произведения и песни чередуются. Одна песня поется на русском, другая — на французском. Мне кажется, что Павел упоминал, что имеет к этому отношение.

За первой встречей последовала вторая. После переговоров с французскими партнерами и подписания документов о создании сетевого российско-французского университета ко мне подошла одна из участниц французской делегации, представляющая известную финансовую школу ИДЕК. «Сергей Павлович, — сказала она. — Меня зовут Элина Суркова. Я окончила бакалавриат ИБДА 3 года назад. Затем магистратуру ИДЕК. Сейчас



работаю во Франции. Если я могу чем-то помочь родному институту, подскажите, я — с радостью».

### **Что с новой Президентской программой бизнес-образования? Она как-то оправдала надежды?**

— Президентская программа дала стране очень многое. Она поменяла ментальность, дала инструментарий ведения бизнеса тысячам молодых бизнесменов. Она сформировала у самых разных людей уважение к профессии менеджера, сумела оживить управленческое и деловое образование во многих точках страны.

Два года назад российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) и Национальная ассоциация по оценке качества делового и управленческого образования (НАСДОБР) по просьбе Министерства экономического развития провели серьезное исследование и подготовили большой документ-рекомендацию по преобразованию президентской программы, ее обновлению и улучшению.

К сожалению, мы попали в неудачное время, разразился кризис 2014 года, и все инициативы по развитию программы и ее совершенствованию на некоторое время оказались замороженными. Сейчас мы вернулись к этой теме. И плотно работаем с экспертами Минэкономразвития России над концепцией улучше-

ния программы с целью обновить ее и сохранить для новых поколений молодых российских менеджеров, прежде всего в регионах страны. Отрабатывается возможность в рамках программы по привлечению региональных инвестиций совместного обучения на программе бизнесменов и госслужащих, курирующих соответствующий вопрос, с целью создания синергетического и командного эффекта, ускорения принятия решений и внедрения проектов в практику.

Как председатель экспертного совета по вопросам Президентской программы, созданного при комиссии заместителя Председателя Правительства — руководителя аппарата Правительства С.Э. Приходько, я, как мне кажется, имею право и все основания утверждать: программа нужна российскому бизнесу, она востребована в самых различных регионах страны.

Программу надо обновлять. И продлять ей жизнь. Мне кажется, что в масштабах нашей большой страны передача управленческого опыта, в которой участвуют многие блестящие специалисты, и распространение этого опыта по регионам — это важнейшая задача.

Какие в стране управленцы, таков и жизненный уровень. Президентская программа подготовки национальных управленческих кадров должна жить, потому что готовит хороших и нужных профессионалов в области управления.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** **Еще несколько коротких вопросов. Почему российские программисты — одни из лучших в мире, но вузы их не готовят? Как же студенты ими становятся?**

— Я специалист по управленческому образованию. И не могу быть экспертом по подготовке программистов. Но, насколько я знаю ситуацию, утверждение, которое содержит вопрос, не совсем корректное. «Одни из лучших в мире программисты» не появляются из воздуха. Их в России как раз неплохо готовят. Причем — как профильные IT-вузы, так и специальные факультеты в ведущих физико-технических и инженерных вузах. Понимание того, что обучение программистов и «воспитание Биллов Гейтсов» — это очень важное дело для страны, существует.

Другое дело, что готовых программистов неплохо бы параллельно обучать основам бизнеса, а тех, у кого есть талант к этому, еще и менеджменту коммерческих проектов, связанных с программированием. Когда наша академия вела переговоры со Сбербанком по поводу инновационной программы магистратуры «ФИНТЕК» (Финансовые технологии), Герман Оскарович Греф в беседе с нами сказал, что будущее всех банков — это IT-компании, которые проводят финансовые операции с использованием инструментов «блок чейн». И что готовить магистрантов для Сбербанка надо на стыке менеджмента (включая

лидерство, командную работу и коммуникации), аналитической экономики, а также современных финансовых и IT-технологий.

**УИ** **Как сделать процесс обучения интересным и захватывающим?**

— Готовить специализированные программы, учитывающие возраст, интерес, опыт и т.п. То, что интересно молодежи на бакалавриате, не интересно руководителю отдела компании на MBA. Но один момент остается постоянным: не надо загружать и перезагружать свою память. Для этого существует Википедия. Мы должны развивать у студентов всех возрастов умение учиться самостоятельно и умение самостоятельно думать и принимать решения.

Мы должны учить людей учиться, строить обучение на интерактивной основе. Разворачивать образование от трансляции готовых знаний и запоминания — к созданию знаний «здесь и сейчас», под конкретные проекты, путем самостоятельного поиска информации в Интернете, через обмен опытом и наблюдениями участников группы. Как только начинается процесс самостоятельного решения проблем и преодоления реальных трудностей, обучение становится захватывающим.

Вспомните любой стартап. Его основатели готовы работать в течение 20 ча-

сов в сутки, довольствоваться в течение долгого периода отсутствием прибыли или ее, как сейчас говорят, «Деширак уровнем», т.е. уровнем достаточным, чтобы кормиться, не получая зарплаты и доходов. Это захватывает. Именно так должно строиться современное образование, чтобы помятые листочки конспектов, по которым профессора читают с кафедры, остались только в старых черно-белых фильмах.

Проектная работа, интерактивная работа, постоянные коммуникации, мозговые штурмы, кейсы... На «взрослых» программах, типа MBA и EMBA, работа часто выходит на уровень «предконсалтинга». Учащиеся сами предлагают свои проекты для группового проектного обсуждения и проработки.

Я видел, как группа моих слушателей совместной российско-бельгийской программы Executive MBA (программа идет на двух языках — на русском и на английском) по предложению одного из слушателей, Кирилла Бровковича, чье имя я уже упоминал, делала проект создания и выведения на рынок Военно-страховой компании (ВСК).

Сейчас это крупнейшая компания, одна из самых успешных. И я помню, как у ребят горели глаза, когда Кирилл Бровкович вместе с коллегами — серьезными бизнесменами — обсуждали масштабный, многомиллиардный проект, который должен был охватить всю страну.

Я видел, как группа ребят на программе MBA обсуждала создание сети обслуживания автомобилей «Форд». Где взять деньги? К кому обратиться? Как объяснить, что это будет надежно? Где набрать персонал? Как обучить эти кадры? Как только вы начинаете работать над реальностью, образование становится интересным!

### Наше бизнес-образование достигло уровня лучших мировых образцов или рано еще говорить об этом?

— Ведущие российские бизнес-школы вышли на хороший «средний плюс» уровень мирового бизнес-образования. Об этом можно судить по получению ими ведущих мировых аккредитаций, а также по стратегическим альянсам, где их партнерами становятся бизнес-школы, входящие в группу 50–60 лучших бизнес-школ мира. Пока не первой десятки или двадцатки. Чтобы подняться выше и дотянуться до уровня Гарварда, Стэнфорда, ИНСЕАД нашим школам бизнеса предстоит еще пройти большой путь. Но и тем, что уже достигнуто за три десятилетия, мы можем гордиться.

### Чему стоит поучиться у западных школ бизнеса?

— Двадцать лет назад мы учились все-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы не знали, что такое бизнес-образование, мы часто не понимали прописных истин: бизнес-образование требует собственной подготовки преподавателей, отличной от вуза, своих учебно-методических материалов и книг, имеет свое целеполагание и т.д.

Но процесс познания не имеет пределов. Как говорил, кажется, Сократ: «Я знаю только, что ничего не знаю».

Поэтому сегодня ведущие бизнес-школы страны продолжают непрерывно учиться у своих более продвинутых зарубежных коллег методике, используя их наиболее современные учебники и деловые интернет-игры.

Осваивая новые педагогические приемы и самые современные управленческие теории путем приглашения в Россию зарубежных «гуру».

Участвуя в конференциях, которые проводят три ведущие аккредитующие ассоциации школ бизнеса мира (так называемые ассоциации «Тройной короны»): AACSB International (штаб-квартира в г. Тампа, США), AMBA International (штаб-квартира в Лондоне) и EFMD (штаб-квартира в Брюсселе), а также замечательная «Ассоциация школ бизнеса стран с динамичным развитием» — СЕЕМАН (штаб-квартира в г. Блед, Словения), которая очень помогает российским бизнес-школам динамично развиваться и расти.

## Какие профессии в бизнесе, вы считаете, будут особо востребованы в перспективе?

— В бизнесе есть одна профессия — бизнесмен. Он же — менеджер. Он же — лидер, он же — предприниматель, потому что хороший бизнесмен всегда должен владеть инструментарием управленца, иметь лидерский талант, предпринимательскую хватку и навыки.

Как говорит Герман Греф, лучший бизнесмен будущего — это человек, который владеет техниками лидерства, предпринимательства и гаджета (информационных технологий).

## Что или кто мешает росту качества бизнес-образования?

— Десятилетиями культивировавшаяся в стране привычка считать, что все государственное — это хорошо. А частное — плохо. Что пусть все неэффективно, пропадает зря, но чтобы только не принадлежало частнику.

Сейчас это выражается в том, что бизнес-образование — это пасынок, существование которого замечают только в связи с очередными государственными проектами и программами. В законе «Об образовании» о бизнес и управленческом образовании нет ни слова. Образование детей есть, инвалидов есть, спортсменов есть. А менеджеров



и предпринимателей — нет. В так называемой «объединенной группе специальностей» управленческое образование является частью экономики. Поэтому в стране нет учебных советов по менеджменту и степени кандидата или доктора управленческих наук. Есть — экономических наук. Ведь считается, что каждый экономист-теоретик лучше профессиональных менеджеров знает, как управлять. Одновременно не утихают призывы ввести регулирование бизнес и управленческого образования.

Пока у нас не будет правового поля и пока в нашей ментальности не закрепится, что менеджмент — это такая же профессия, как библиотекарь, преподаватель, инженер, что управление — удел профессионалов, которых нужно специально отбирать и готовить, боюсь, что продвигать бизнес и управленческое образование будет нелегко. Впрочем, а когда было легко? Без борьбы нет победы.

Иными словами, то, что бизнес и управленческому образованию нужно, — это законодательное признание, уравнивание в правах. То, что не нужно, — это государственное регулирование.

### **Ваша оценка деловых качеств Илона Маска, и в чем секрет его успеха (оценка стоимости — \$1 трл)?**

— Секрет успеха? Феноменальное стратегическое видение... Мечта о ве-

ликом... Вдохновение и эмпатия лидера: «Мы будем первыми... Мы сделаем невозможное... Мы создадим...» Способность увлечь не только соратников, но и инвесторов. Готовность к риску и принятию решений, о которых все говорят: «Это сделать нельзя». Это роднит Илона Маска и Стивена Джобса, создателей Google и Uber company. Это роднит всех основателей новых экономических империй, построенных на прорывных технологиях. Плюс — чего многие не замечают — деловая среда, которая позволяет совершать такие технологические прорывы и инновации.

К сожалению, я не уверен, что в России сегодня такое возможно. Не случайно наши программисты, ученые, а в последние годы и предприниматели, уезжают из страны, чтобы реализовать себя. Я в восторге от проекта электроавтомобиля Илона Маска. Марке Tesla принадлежит будущее. Мне нравятся такие вещи, как электромобиль, как многоразовый космический корабль, как полет в космос на самолете...

Но по профессии я занимаюсь прикладным управленческим и бизнес-образованием. А это значит, что работаю с многочисленными слушателями и выпускниками, которые пытаются реализовать свои предпринимательские стартапы. Насколько я представляю, все проекты Маска в значительной степени существуют или при спонсорской поддержке, или на долгосрочном банков-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ском кредитовании. Сегодня получить бланковый (необеспеченный) банковский кредит под инновационный стартап даже с короткой окупаемостью и высоким процентом в стране практически невозможно. Не говоря о долгосрочных прорывных проектах. Поэтому проекты, а ля Маск к российской действительности, кредитному регулированию и экономической среде имеют весьма опосредованное отношение. Поэтому давайте вдохновляться этими примерами, но делать то, что сделать возможно.

### Почему Уоррен Баффет и Джордж Сорос совершили ошибки инвестирования в последние 10 лет?

— Уоррен Баффет и Джордж Сорос — два гениальных финансиста, которых можно сравнить с Моцартом в музыке. Не имея систематического финансового образования, они выстроили огромные финансовые империи, многократно правильно предсказывая рыночные изменения, которые не видели и не понимали лучшие экономисты мира, включая Нобелевских лауреатов.

Однако ошибок не совершает только тот, кто ничего не делает. Меняется не только деловая среда и парадигмы экономического роста, в мире идут цивилизационные подвижки: трещат по швам десятилетиями устойчивые интеграционные объединения, формируются новые политические и, к сожалению, во-

енные альянсы. Степень непредсказуемости и волатильности растет по экспоненте. Кто мог год назад с уверенностью сказать, что Великобритания заявит о выходе из состава Европейского сообщества? Никто! По прогнозам, этого не могло произойти вообще. Кто, начиная бойкот России, мог предположить, что крупнейшие страны Европы раньше России столкнутся с чередой кризисных процессов в политической и экономической сфере? И кто из аналитиков — даже используя инструменты «биг дата» анализ — может сегодня сказать, связаны эти явления между собой или нет?

Сорос и Баффет в своей жизни, как все великие, сделали много ошибок. Но каждый раз они на них учились и последующими решениями доказывали, что являются величайшими финансистами-практиками мира!

Как говорит научный руководитель ИБДА РАНХиГС профессор Ицхак Адизес: «Плохой бизнесмен не тот, кто не падает, а кто не умеет немедленно вставать и опять бежать вперед».

### Способствует ли бизнес-культура российских компаний развитию бизнеса?

— Нет. Если говорить о «средней температуре по больнице». Потому что везде есть счастливые исключения. Корпоративная культура российских компаний

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

отличается крайне высокой дистанцией власти. Что приводит к решению слишком большого круга вопросов «наверху» и, как следствие, порождает келейность, отсутствие делегирования, ограничение на свободный обмен информацией и инициативу «снизу». Как образно говорит Ицхак Адизес: «Голова и туловище компании живут каждый своей жизнью». Ограничение информации, директивность управления, отсутствие делегирования полномочий зачастую порождают «внизу» патерналистские и иждивенческие ожидания.

Прорывы в компаниях и целых отраслях экономики часто достигаются за счет централизации и концентрации ресурсов на направлениях, утвержденных «наверху». И их крайне неэффективной, порой бездарной тратой.

Выберем 5 вузов из 100, соберем все бюджетные деньги и отдадим им, поручив сделать рывок. И огромные бюджетные суммы на скорую руку «осваиваются». А параллельно сотни вузов лишаются ресурсов для развития. «Большие проекты» — коммунизм, квартира каждому гражданину, национальные проекты — за 10-20 лет. Ресурсы тратятся, отчеты пишутся, а реальные плоды через 10-20 лет пожинают уже далеко не те, кто провозглашал планы и тратил ресурсы.

Структуру большинства российских компаний, как и структуру управления

экономикой, нужно перестраивать, демократизировать, переводить на современные методы управления, соответствующие задачам постиндустриального общества. А для этого нужна переподготовка кадров, изменение корпоративной культуры, изменение системы ценностей.

### Ваши советы российским предпринимателям?

— Постоянно занимайтесь самосовершенствованием, никогда не забывайте, что свою жизнь и счастье, даже во имя самого лучшего бизнеса, все равно отложить на завтра нельзя. И бизнес, и счастье, и семью, и друзей одинаково нельзя откладывать на завтра. Бизнес, счастье, семья, дружба — это процесс, который нельзя прерывать без последствий, которым надо хотя бы понемногу наслаждаться каждый день.

На своих выступлениях в ИБДА РАН-ХиГС Ицхак Адизес каждый раз рассказывает одну и ту же историю, считая, что она важна для российского менеджмента.

Двое идут по берегу моря после шторма. И видят на песке под палящим солнцем десятки гибнущих медуз. Один идущий перешагивает через медуз, глядя высоко в небо. А другой через каждые несколько шагов нагибается и бросает одну медузу в воду. Первый говорит второму:





# Культура ответственности очень слабо развита в нашей ментальности

**П**роблема признания либо непризнания вины сотрудника является одной из наиболее часто встречающихся. Причем не только в судебной практике, но и в банальной организации менеджмента внутри компании. Давайте разложим все по полочкам. В первую очередь хочу заметить, что причины форс-мажорного характера, в которые входит отсутствие работника на рабочем месте по причине болезни, несчастного случая, стихийного бедствия и так далее (в Фондах социального страхования располагают полным списком этих ситуаций, так что тут разночтений нет и быть не может) должны быть регламентированы законом. И только законом.

Основные проблемы в этих сферах определения вины возникают именно тогда, когда они начинают решаться работодателем в субъективном порядке. А субъективный порядок — это всегда не до конца объективная позиция. Разумеется, к кому-то (в силу различных причин) работодатель испытывает большую симпатию, к кому-то — меньшую. А если сотрудник (не бай бог!) «провинился» по объективным причинам на прошлой неделе, а на этой не смог выйти на



Игорь  
Мельник

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рабочее место по причине болезни, его репутация в глазах работодателя сильно пошатнется. Хотя и работодатель подсознательно понимает, что болезнь — причина очень весомая.

Приведу по аналогии пример, знакомый многим футбольным болельщикам: в футболе, если кто-то из игроков получает травму, этикой принято, чтобы команда соперников выбила мяч за пределы поля и позволила оказать игроку

возникающие конфликты о предмете вины сотрудника русскоязычных компаний говорят о том, что очень не многие у нас прописывают и внедряют на практике такой документ, как функционал должностей в компании. Сейчас поясню, что я имею в виду.

Структура любой компании (даже самой маленькой, состоящей из двух и более человек) состоит из трех уровней: это функциональная структура компании

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ЭТИХ СФЕРАХ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВИНЫ ВОЗНИКАЮТ ИМЕННО ТОГДА, КОГДА ОНИ НАЧИНАЮТ РЕШАТЬСЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ В СУБЪЕКТИВНОМ ПОРЯДКЕ**

медицинскую помощь. Однако нередко команды нарушают эту этику и забивают гол, пока соперник корчится на газоне. Потому что этика — это вещь необъективная, ее все понимают по-разному. Именно поэтому многие годы ведутся разговоры о том, чтобы такие решения в футболе принимал только судья.

В случае с невыполнением сотрудниками рабочих обязанностей по форс-мажорным обстоятельствам — точно такая же ситуация. Теперь перейдем к другим причинам, не связанным с болезнями, стихийным бедствием и прочим форс-мажором. Настолько часто

(кто какие должности занимает и перед кем отчитывается), функционал каждой должности (какие зоны ответственности занимает каждый сотрудник). И, собственно, бизнес-процессы (из каких мельчайших действий состоит деятельность компании на каждом этапе «конвейера»).

Но что очень важно: функционал сотрудника большинство предпринимателей понимает, увы, ошибочно. Они зачастую полагают, что это описание ежедневных действий сотрудника. На самом же деле функционал описывает зоны ответственности в компании.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

А между этими вещами не просто большая разница — пропасть!

Как именно прописать функционал под каждую должность в вашей компании.

Прежде всего вы рисуете функциональную структуру вашего бизнеса в двух вариантах: «как есть» и «как хочется в будущем». Разумеется, ваше видение

По ходу роста вашего бизнеса вы будете стремиться к тому, чтобы одну должность занимал один человек (создавать «конвейер»). И теперь — под каждую должность вы прописываете функционал. Здесь вы выписываете, в каких областях вашей компании за организацию бесперебойной работы отвечает сотрудник данной должности. Внимательно вспомните все и выпишите как можно боль-

**ФУНКЦИОНАЛ СОТРУДНИКА БОЛЬШИНСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПОНИМАЕТ, УВЫ, ОШИБОЧНО. ОНИ ЗАЧАСТУЮ ПОЛАГАЮТ, ЧТО ЭТО ОПИСАНИЕ ЕЖЕДНЕВНЫХ ДЕЙСТВИЙ СОТРУДНИКА. НА САМОМ ЖЕ ДЕЛЕ ФУНКЦИОНАЛ ОПИСЫВАЕТ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ. А МЕЖДУ ЭТИМИ ВЕЩАМИ НЕ ПРОСТО БОЛЬШАЯ РАЗНИЦА — ПРОПАСТЬ!**

будущего будет меняться неоднократно, но вам важно сейчас задать направление. Как у Льюиса Кэрролла Кролик говорил Алисе: «Если ты не знаешь, куда идешь, тогда все равно, куда тебе идти». Далее вы берете ту схему, которая «как хочется», и подписываете на каждой должности, кто сейчас исполняет эту роль в вашей компании. Сейчас у вас наверняка возникнет ситуация, когда несколько человек (и вы в том числе) занимают сразу несколько «клеточек» (должностей) — это нормально.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ше — гораздо лучше написать больше, чем полагается, нежели что-то забыть.

После того как вы прописали функционал в каждой должности, вы внедряете его на собрании с уже существующими сотрудниками, доноситесь до каждого из них зоны ответственности и, что обязательно, показываете впрямь листок с функционалом сотрудника при каждом собеседовании новых кандидатов.

Если сотрудник не смог попасть на рабочее место, потому что работодатель не активировал магнитный ключ для попадания на рабочее место — то вина возлагается на «ответственного за допуск сотрудников на рабочее место». Именно такая формулировка обязана присутствовать в функционале одного из сотрудников.

Другой пример: если сотрудник не сдал отчет по причине неполучения от

## **ОБЫЧНО ЖЕ, В 90% РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПОНЯТИЯ «ФУНКЦИОНАЛ СОТРУДНИКА» ПО ФАКТУ НЕ СУЩЕСТВУЕТ**

Обычно же, в 90% российских компаний понятия «функционал сотрудника» по факту не существует. Нет, он есть в виде шаблонных, ничего на практике не значащих слов, в документах (отчитываться ведь необходимо). Но на практике вся работа происходит примерно так: «Ну, короче, делай это, будут вопросы — спрашивай». Как вы думаете, насколько вероятно здесь возникновение конфликтов? Вопрос лишь в том, как скоро они начнут вылезать.

Вернемся к примерам тех инцидентов, которые случаются между работодателями и сотрудниками.

источника необходимой для этого информации, и этот инцидент вызвал конфликт, это говорит о непрописанном заранее бизнес-процессе.

Вы заранее прописываете, что, условно, сотрудник X должен передать сотруднику Y документы Z. Я еще в таких ситуациях прописываю страховочные варианты в виде «двустороннего контроля». Делается это так: вы также пишете, что сотрудник Y отправляет запрос сотруднику X на получение документов. Однако ответственность в этом случае лежит на том, кто совершил «разрыв» в процессе — то есть на сотруднике X.



Разумеется, в жизни не все получается так гладко, как это выглядит сейчас у меня на бумаге. Люди отрицают свою вину, ряд сотрудников с несистемным мышлением упорно не могут понять, почему они ответственны за что-то.

Но если вы с самого начала будете набирать и воспитывать вашу команду по принципу «каждому по ответственности» — причем как «кнутами», так и «пряниками», — вы воспитаете в самом лучшем смысле здоровый коллектив с очень здоровой атмосферой внутри. Культура ответственности вообще очень слабо воспитана в нашей стране, это заметно не только по бизнесу. Во многом из-за того, что в этой культуре царит некий бардак, мы часто и получаем подобные проблемы в компаниях.

Но чем больше собственников бизнеса будут структурировать свои компании, становиться на «рельсы системы» и уходить с «рельс хаоса» в своих компаниях — тем мир вокруг нас станет лучше. Я в это верю и очень рад работать над этим каждый день.

\* Игорь Мельник,  
предприниматель,  
специалист по управлению  
бизнес-системами  
и управлению персоналом.

Подготовила  
Наталья Матюшина

Журнал



август 2016 г.

Читайте в №8



## Когда работник не виноват?

Но как определить, виноват работник или нет, учитывая, что ТК РФ понятия вины не раскрывает? Имеются ли какие-либо угрозы наказания невиновного?

**Алексей Киселёв**


[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

## Стратегия роста: сделайте ваш продукт или услугу максимально уникальными

Неожиданно для УП эксперт ответил на вопросы практическими советами. Реализация каждого из них — это уже вопрос иного плана. Компания смогла выжить в момент провала рынка туризма, и советы спикера — не просто советы, кажется, они — отлаженный до автоматизма двигатель.

Эйал Эли  
Амзаллаг


Компания  
«Клуб Мед Раша»

 Проходила ли ваша компания кризисы, кроме 1998 и 2008 гг.? Какие, и чему они научили вас и команду?

**-Д** а, нам пришлось столкнуться с двумя серьезными кризисами: в 2001 году компания кардинально изменила свою стратегию. А в 2014 году, после самых продолжительных торгов в истории финансового рынка Франции, длившихся более двух лет, мы сменили форму собственности, превратившись из открытой — в частную компанию.

Основные выводы, на которые нужно обратить внимание:

- Убедиться, что ваша стратегия максимально понятна всем сотрудникам без исключения.
- Постоянно поддерживать связь с вашей командой и быть максимально открытым в общении с ней. Сотрудники должны чувствовать, что они — важная часть компании, которая готова защищать их интересы.
- Создать небольшой проект, способный быстро достичь своих целей. Это позволит поддержать мотивацию команды на высоком уровне.
- Сконцентрироваться на вашем бизнесе, стараться каждый день достигать поставленных целей.

 **В чем состоит ключевое преимущество вашей компании? Что ее удерживает на рынке и не дает уйти?**

— В первую очередь это эксклюзивность услуги, не имеющей аналогов (концепция отдыха премиум-класса по системе «все включено»).

- Комплексность услуги. Компания — одновременно сеть и курортов, и туроператоров. Важно сделать так, чтобы игроки на вашем рынке не могли конкурировать с вашим предложением. Если ваши кли-

енты получают «пакетный сервис», они оценят такой подход. Если гости получают помимо проживания и кухни еще и перелет, трансфер, развлечения и другие удовольствия, им это будет очень удобно. Особенно если мы говорим про премиум-сегмент, когда человек ценит сервис и комплексный подход. Ваше главное преимущество в идеале должно быть уникальным. Например, туроператор премиум-рынка продает туры исключительно в принадлежащие ему отели.

- Важно очень хорошо знать своего клиента. Наша компания международная, но мы специально изучали российского клиента. Только зная клиента, можно перевести его в ранг постоянного. В России таких клиентов более 80%, и это рекорд среди всех представительств компании в мире.

• Важно гибкое предложение для клиента. В нашем бизнесе, например, по раннему бронированию: чем раньше клиент бронирует свой отдых — тем больше скидка и тем шире выбор вариантов размещения. Мы начинаем продажи на летний сезон уже в октябре (за 7 месяцев до отдыха), а на зимний сезон — в марте (за 12 месяцев до отдыха). Стоит всегда помнить про постоянных клиентов, отдавая им пальму первенства, если речь идет о выгодных предложениях.

- Оплата в рублях по фиксированному курсу, который остается неизменным как для первоначального взноса, так и

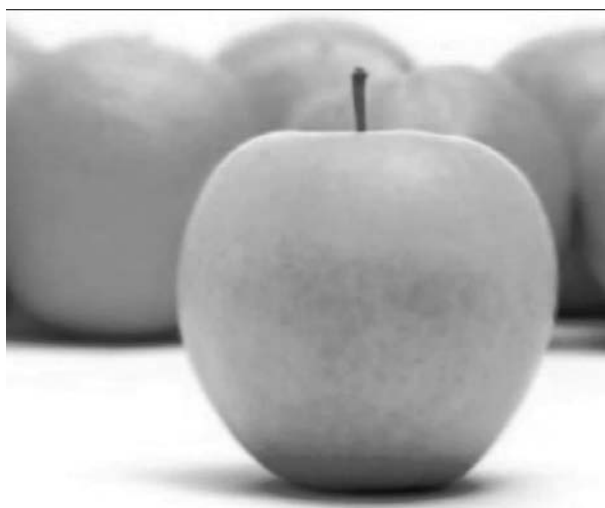
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



для финального платежа. При этом в него входит оплата как проживания, так и авиабилетов.

- Эксклюзивное расположение головного офиса в престижном месте будет подчеркивать ваш статус.

**УП** Какой вариант развития мог бы стать новым ключевым преимуществом для компании или просто поднять ее на недосягаемую для «волн» высоту?

— Переход компании к цифровой коммуникации открыл большие возможности. Услуга онлайн-бронирования позволяет

## ВАЖНО СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ИГРОКИ НА ВАШЕМ РЫНКЕ НЕ МОГЛИ КОНКУРИРОВАТЬ С ВАШИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ

- Мониторинг и анализ инфляции рубля по сравнению с прошлым годом с целью создать более благоприятные условия продаж для клиентов не в самые «горячие» сезоны.

- Скидка за раннее бронирование дает привлекательную цену уже за шесть месяцев до вылета, что позволяет эффективно привлекать новых клиентов.

- Перелеты осуществляются только рейсами надежных авиакомпаний, таких как «Аэрофлот».

сделать бронь в течение 10-15 минут. Использование цифровых инструментов и приложений серьезно продвигает бизнес вперед. Использование современных технологий, безусловно, один из важнейших приоритетов, позволяющий парить над «волнами» беспокойной экономической ситуации. Также в бизнесе всегда важно соблюдать высочайшие стандарты обслуживания клиентов и максимально изучать интересы гостей. Если бренд относится к премиум-классу, то следует работать с клиентами как до, так и после их обслуживания.



## VI Чем чревата именно для вашего бизнеса прокрастинация в развитии?

— За последние два года обанкротилось более 60% туроператоров, предлагающих зимний и летний отдых, поэтому я считаю, что к 2018 году туристический рынок полностью переосмыслит себя. Таким образом, перед российским представительством компании открываются уникальные возможности по реализации эксклюзивных преимуществ, для того чтобы увеличить свое присутствие на рынке, позиционируя себя как трендсеттера в области отдыха премиум-класса. Если у компании есть силы, желание и возможности, именно в кризис можно обогнать конкурентов!

## VI Каким образом вы готовите решения о развитии?

— Мы собираем информацию, анализируем и стараемся максимально глу-

боко почувствовать состояние рынка и потребности клиентов. После чего стараемся понять, как бренд может удовлетворить эти потребности. Безусловно, такие решения всегда связаны с определенным риском, но кто не рискует, тот не пьет шампанского.

## VI Чем отличается развитие в вашем понимании от банального балансирования на рынке?

— Если ваш бренд нацелен на премиальный сегмент, стиль жизни и потребности его представителей, но при этом они банально не знают о вашем существовании, это и должно быть решающим фактором выбора между отказом от риска в пользу малых преимуществ или агрессивной, рискованной стратегией, которая, в случае удачи, даст прекрасные результаты.

## VI Директор Торговой палаты США Скотт Блэклин в интервью УП сказал, что подавляющее большинство компаний США «спит» и даже не помышляет о развитии, живя по принципу «На наш век хватит!» Неужели он прав?

— Опять же, ответ на этот вопрос во многом зависит от вашей отрасли и вашего продукта. В любом случае этот сценарий совсем не для нас.



### Не развиваться — это ошибка бизнеса или модус вивенди?

— В некоторых случаях сама ситуация оказывается сильнее возможностей вашего бренда. При таком варианте придется максимально сосредоточиться на ежедневном оперативном управлении, постепенном достижении поставленных целей и создании собственного островка стабильности в бушующем океане перемен.

### Слишком много направлений в развитии — какие правила управления важны в этом случае?

— При разработке стратегии развития особенно важными будут крепкая команда, стабильная организация и разумный подход, а также лидерские качества активных и гибких руководителей.

1. Важно понимать разницу между сохранением статус-кво и развитием. Развитие — это сосредоточение на тех факторах, которые привлекают клиентов и дают максимальный толчок для перспективного будущего.

2. Относитесь со вниманием к общим тенденциям развития общества. Сконцентрируйтесь на том, чтобы определить, что работает, а что — нет. Постарайтесь выявить наиболее привлекательные каналы развития и посвятите им максимум энергии и усилий.

3. Определите, что вам мешает. Постарайтесь выбрать вещи, которые мешают идти вперед, и избавьтесь от них.

4. Не бойтесь привлекать новых партнеров. Партнерские отношения могут стать мощным инструментом для максимально быстрого развития вашей компании.

### «Резать все косты» — что здесь главное? Определить время? Что именно резать и как? Кому поручить? Когда остановиться?

— Консолидируйте ваши накладные расходы / Объединяйте сходные виды деятельности.



- Оперативно претворяйте в жизнь решения, принятые по персоналу.
- Сократите расходы на руководство отделами.
- Внимательно контролируйте и отслеживайте «прочие расходы».
- Сдерживайте повышение зарплаты.
- Повторно поднимите ранее отвергнутые предложения по сокращению расходов.

**Доводилось ли вам резать расходы на персонал? Что посоветуете коллегам в этом непростом вопросе?**

— Для эффективного управления реакцией сотрудников на сокращение штата придерживайтесь следующих правил:

- сохраняйте спокойный, реалистичный и позитивный настрой;
- старайтесь максимально честно, открыто и понятно доносить информацию до ваших сотрудников;
- не прячьтесь от своих сотрудников, регулярно проявляйте свою поддержку;
- откровенно признайтесь сотрудникам в том, что настали непростые вре-

мена, и увидите, что их реакция на это будет абсолютно нормальной;

- отнеситесь с пониманием к этапам реакции сотрудников на увольнение: отрицание / сопротивление / анализ / принятие;
- постарайтесь в достаточной мере вовлечь сотрудников в процесс планирования и принятия решений;
- соберите информацию об уже имеющихся полезных и доступных вам ресурсах;
- проявляйте предельное уважение к сотрудникам, покидающим компанию, постарайтесь максимально помочь им;
- не забывайте оказывать поддержку остающимся сотрудникам;





# Современных молодых людей очень сложно соблазнить перспективой стать «синими воротничками»

**УИ** Есть в России компании, у которых нет проблем с привлечением синих воротничков? Что это за счастливики?

**-К**омпании, которые могут обеспечить синим воротничкам достойную оплату и условия труда, вряд ли будут иметь проблемы с их привлечением. Честно говоря, я не слышала, чтобы у кого-то из моих коллег была подобная проблема. Рабочие специальности всегда востребованы — во многих крупных компаниях есть собственное производство/склад, и чаще организации сталкиваются как раз с противоположной ситуацией — отсутствием квалифицированного рабочего персонала, иными словами, людей с руками. Мы много работаем с оборудованием, и найти хорошего техника/механика, тем более в достаточно узкой сфере производства, ох как непросто. А ведь техническая поддержка клиентов — одно из самых необходимых условий для успешного ведения бизнеса.



**Лилит  
Багдасарова**

**INO group**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** В чем секрет успеха тех, кто пока может привлекать столько синих воротничков, сколько надо, и по приемлемой для региона цене?

— Все зависит от объемов работы. Можно нанять штат в 1000 рабочих с оплатой труда 40 тысяч рублей каждому. Часто достаточно одного-двух работников с такой же зарплатой. Если у компании приличные обороты, а от мастеров с руками действительно эти обороты зависят, отказывать себе в удовольствии их нанимать нельзя. Будь я директором, скорее, сократила бы штат менеджеров.

и знакомых, и членов семьи — одним словом, весело было. Вскоре рабочие нашлись, но, если возникнет подобная ситуация, теперь мы с уверенностью можем их заменять, а также утверждать, что и мы когда-то были синими воротничками.

А если мыслить глобально, не думаю, что в условиях нынешнего рынка работники офиса с охотой станут переквалифицироваться в рабочих. Слишком это немодно, и зачем они тогда получали свое высшее образование? Конечно, чтоб сидеть за монитором и работать

## СЛИШКОМ ЭТО НЕМОДНО, И ЗАЧЕМ ОНИ ТОГДА ПОЛУЧАЛИ СВОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ?

**УИ** Пробовали ли вы переобучить менеджера на рабочего?

Если получилось — поделитесь секретом с коллегами.

— Полноценного опыта не было. Однако вспоминаю ситуацию, когда мы только-только запустили услугу вваривания дегазационного клапана в кофейный пакет. Услугу запустили, оборудование привезли, а вот с рабочей силой возникла проблема: слишком быстро появился спрос. Пришлось самим ездить в Подмоскowie, работать своими же менеджерскими руками. Причем подключали

свою работу. Пойти на такой шаг может только человек, болеющий за компанию душой. Зачастую это генеральный директор. Он не станет официально сменять род деятельности, но при необходимости будет и спать на том же производстве, если это действительно необходимо.

Другое дело — когда тот же директор обязывает своих подчиненных хотя бы на время поработать руками. Естественно, там, где необходима специальная подготовка. В такой ситуации неизбежен раскол.

**MI** Что привлекает синих воротничков компании, кроме зарплаты: условия труда, график, отношения, корпоративная культура, кредиты, спецодежда, бренд компании, питание?..

— Прежде всего, заработная плата и условия труда + расположение. По моему опыту человек, работающий механиком на производстве «Нестле» и его коллега из ООО «Ромашка» прекрасно и равноправно общаются между собой, у них есть общие темы для разговора и общие интересы.

лограмм яблок, перепродал его со своей комиссией, а через годы стал одним из самых влиятельных бизнесменов. Когда его спросили, почему у него до сих пор нет ПК, мужчина ответил: «Если бы он у меня был, я бы был сейчас дворником в «Майкрософт».

**MI** Как надолго закрепить в компании синих воротничков, обученных технологиям?

— Прежде всего, важно человеческое отношение. К синим воротничкам нель-

## «ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ» УСЛОВИЯ ДЛЯ РАЗНЫХ ЛЮДЕЙ РАЗНЫЕ

Вспоминается анекдот о человеке, который хотел устроиться дворником в «Майкрософт», но у него не было компьютера и электронной почты, по которой представители компании могли бы с ним связаться. Мужчина купил на рынке ки-



зя относиться как к людям, стоящим ниже тебя на ступени эволюции, как к необразованным или глупым псевдоколлегам. В конце концов обучиться искусству работать за компьютером и говорить по телефону в разы легче, чем обучиться искусству быть хорошим электриком.

Во-вторых, никому не мешало премирование. Достойная оплата труда+премирование. В Москве многие удивляются тому обстоятельству, что часто так называемые гастарбайтеры (рабочие из Средней Азии) получают

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



столько же, сколько менеджер с высшим образованием. Да, на сегодняшний день очень и очень многие из них зарабатывают за 40 тысяч рублей, и не только в столице. Да, многие из них работают без документов, не имеют образования и живут вдесятером в двухкомнатной, а то и однокомнатной квартире. Но никто не думает о том, что в большинстве случаев это единственные кормильцы в своих семьях: все заработанные деньги они отправляют домой, а за найденное место работы держатся до последнего!

### **УИ Штрафы и наказания почти исчезли в отношении менеджеров, но с синими воротничками, кажется, и не думают?**

— Не сказала бы, что они почти исчезли в отношении менеджеров. По крайней мере на бумаге они определенно есть. Синие воротнички работают в основном на производствах. Вот у нас есть производство пакетов. Оно находится в Подмоскowie, в достаточно опасном даже для выкуривания сигареты помещении. Если работники не осознают степени своей ответственности, они не нужны ни компании, ни производству. Ведь на кону и немалые вложенные деньги, и их собственная жизнь. Последствия малейшей оплошности очень се-

рьезные. Поэтому я считаю, что здесь дело не в «кастах», а именно в разных условиях работы.

### **УИ Может ли отдельно взятая компания создать у себя великолепную систему обучения, адаптации, перевоспитания синих воротничков?**

— «Великолепные» условия для разных людей разные. Многим достаточно теплого помещения, спецодежды, возможности поесть в обед и исправного оборудования, на котором придется работать. У других же все не так просто. Не так давно мы приняли на работу «директора» производства. Что такое директор производства? Это человек, прежде всего разбирающийся в своем деле, способный грамотно распределить обязанности, контролировать процесс, а в случае необходимости и сам встать на место рабочего. Новоиспеченный же сотрудник потребовал зарплату, аналогичную зарплате нашего генерального директора, попросил отдельный кабинет, принес загранпаспорт во имя зарубежных командировок, весь день где-то катался, а о том, чтобы встать на место рабочего, у него и мысли не было. Даже когда производство было на грани остановки.

Я знаю не много компаний, которые сумели создать вос-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



хитительную систему обучения и адаптации. В основном на такие специальности берут уже обученного человека с опытом работы, выдают спецодежду, объясняют суть работы — и в путь!

**УИ** **Качество синих воротничков можно повесить только «в оркестре» школа–общество–ПТУ и т.д.? Или методом отбора, стимулирования и мотивации можно решить проблему своими силами?**

— Школа-общество-ПТУ — это, конечно, важно. Человек, не важно, кем он тру-

**УИ** **Аутсорсинг (процессов и услуг) — кому и как он может помочь решить проблему нехватки синих воротничков?**

— Аутсорсинг является неплохим вариантом — альтернативой перспективе поиска синих воротничков. Во-первых, нет необходимости иметь свое собственное подсобное помещение-склад-производство, где они будут трудиться (не во всех, но в некоторых случаях). Во-вторых, HR лишаются значительной головной боли, связанной с отбором людей в те области, в которых они сами не слишком хорошо разбираются. Одним

## **А ВЫ ЗНАЕТЕ ХОТЯ БЫ ОДНОГО ВЫПУСКНИКА ШКОЛЫ, КОТОРЫЙ ХОЧЕТ СТАТЬ СИНИМ ВОРОТНИЧКОМ?**

дится, должен быть интересным и хотя бы в меру сообразительным, иначе он просто не сможет жить. Те синие воротнички, которые встречались мне, это в основном некогда выпускники ПТУ либо технических специальностей вузов: они всю сознательную жизнь варятся в своем деле, и именно это важно. Повторюсь: стать хорошим механиком невозможно за испытательный срок. Так что опыт работы плюс мастерство, вытекающее из этого опыта работы, в данном случае, и именно в данном случае — это самое главное при отборе такого рода сотрудника.

словом, если объемы и возможности позволяют задействовать аутсорсинг, я только ЗА!

**УИ** **Как найти понимание у синих воротничков, кому сегодня 18? Они другие?**

— Современных молодых людей очень и очень сложно соблазнить перспективой стать синим воротничком. Мой отец — автослесарь. И такой автослесарь, что и в его 56 лет человек нарасхват.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для







# «Синие» и «белые» работают вместе, но не смешиваются, не меняются местами и мотивируются по-разному

**УИ** Есть в России компании, у которых нет проблем с привлечением синих воротничков? Что это за счастливики?

**-Н** е могу утверждать со 100%-ной уверенностью, но полагаю, что есть такие компании. Думаю, что к ним относятся крупные иностранные производственные предприятия, стратегически важные государственные компании, в которых, как говорят, «мечты сбываются», либо предприятия, пользующиеся господдержкой.

**УИ** В чем секрет успеха тех, кто пока может привлекать столько синих воротничков, сколько надо, и по приемлемой для региона цене?

— На самом деле, как правило, для хорошего, квалифицированного рабочего персонала далеко не всегда ключевую роль играет размер зарплаты. Чаще всего для них важны стабильность и определенность, гарантированная оплата труда, пусть средняя, но четко в срок и в должном размере.



**Надежда  
Мюганен**

**ООО «А-ЭНЕРГОТЕХ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



При этом для уверенности в завтрашнем дне большинству кандидатов важно, чтобы зарплата была полностью официальной, «белой».

**УИ** Пробовали ли вы переобучить менеджера на рабочего? Если получилось — поделитесь секретом с коллегами.

— Переучивать не пробовала, честно. Но были случаи, когда сотрудники пытались из «синих воротничков» переqualificироваться в «белые», а в итоге решали для себя, что лучше все-таки им работать руками: быть классным специалистом в деле, которое знаешь хорошо, продуктивнее, чем средним специалистом в том, в чем еще предстоит разбираться. И возвращались на завод или фабрику. Бывали случаи, когда при недостатке квалифицированных сотрудников склада менеджерам по продажам приходилось самим заниматься сборкой заказов и отгрузкой товара. И даже генеральный директор в экстренной ситуации работал как обычный кладовщик. А что касается менеджеров, то был в моей практике пример хорошего «продажника», который в обычные трудовые будни занимался сложными проектными продажами промышленного оборудования, а в выходные дни и вечерами ремонтировал машины, как обычный автослесарь. И, вроде бы, даже неплохо у него это получалось, да и самому ему это нравилось.

**УИ** Что привлекает синих воротничков компании, кроме зарплаты: условия труда, график, отношение, корпоративная культура, кредиты, спецодежда, бренд компании, питание?..

— Так называемый соцпакет как раз для большинства кандидатов в синие воротнички является более важным стимулом, чем зарплата. Для многих хорошим дополнительным мотиватором становится бесплатное питание или хотя бы частичная его компенсация, оплата проезда, спецодежда — это вообще, что называется, must have. Возможность отправлять детей в корпоративные летние лагеря, наличие каких-то специальных баз отдыха для самих сотрудников, льготные путевки для работников и их семей, добровольное медицинское страхование тоже играют немаловажную роль. Очень хорошо помогает в привлечении персонала возможность обучения профессии на месте (у работодателя) и получения соответствующего удостоверения. График работы тоже имеет большое значение, особенно для сотрудников, у которых есть дети. Что касается корпоративной культуры, то хорошо сплавивают коллектив, например, внутренние спортивные мероприятия, еженедельные матчи по футболу или волейболу, возможность стать «сотрудником месяца». Для кого-то важен карьерный рост — стать мастером или получить более высокий разряд по своей специальности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Одна крупная компания решила проблему дорогих крановщиков, обучив в Германии сотни девушек из Средней Азии. Может быть, вы знаете еще нечто необычное в решении проблемы кадров?

— Корпоративное обучение — отличный способ решения проблемы, зачастую он чуть ли не единственный, т.к. за последние пару десятилетий хорошие квалифицированные рабочие стали редкостью: было не модно работать руками, специальные учебные заведения ощущали явный недостаток. А те, кто прошел-таки профильное обучение в средних учебных заведениях, зачастую так и не шли работать по специальности, поэтому резерв почти исчерпался. Сейчас предприятия пытаются восполнить этот пробел, заключают договоры с профессиональными училищами и лицеями, а также заключают ученические договоры, чтобы самим взрастить себе кадровые резервы.

Из относительно необычных способов привлечения рабочего персонала могу привести пример проведения ассесмент-центра: мы приглашали достаточно большое количество кандидатов на вакантную позицию, в основном без опыта работы по специальности, и устраивали конкурс на вакантную позицию, ставку делали на желание научиться и работать в престижной компании. Отобранных сотрудников прикрепляли к опытным наставникам, чтобы те обучили новичков. Есть еще вариант возможности карьерного роста: сотрудни-

ки приходили работать на склад кладовщиками с возможностью вырасти, например, до начальника смены или менеджера по продажам. Кто-то действительно «дорастал», а кто-то вполне себя комфортно ощущал на изначальной позиции и оставался на своей должности, совершенствуясь в выбранной профессии.

**УИ** Как надолго закрепить в компании синих воротничков, обученных технологиям?

— Мы опять возвращаемся к вопросу мотивации: что привлекает изначально, то и позволяет закреплять таких сотрудников в компании. Реже бывает, что нужны индивидуальные подходы — например, возможность роста, возможность стать экспертом. Одна известная мне компания вручала «долгожителям», проработавшим в компании 10 лет, золотой значок в виде своего логотипа. Тем, кто проработал более 5 лет, доплаты за выслугу лет. Вариантов много. Самым преданным сотрудникам можно предложить индивидуальные графики. Лично не сталкивалась, но знаю, что многие крупные предприятия, особенно градообразующие, стараются вводить преемственность поколений и династии, т.е. «привязывают» к компании целые семьи. Ведь дети довольно часто идут по стопам родителей, поэтому важно, чтобы родители были уверены в своем месте работы. Тогда велика вероятность, что они приведут туда своих детей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**VI Системы компенсации — что из новых премудростей работает (KPI, например), а с чем не стоит даже экспериментировать?**

— KPI — работает, реально работает. Правда, везде своя система, сложно придумать какие-то универсальные показатели. Насколько мне известно, очень часто включают КТУ — коэффициент трудового участия. Есть еще варианты сдельной оплаты труда, доплаты за более высокие разряды по должности, оплата наставничества. Большой популярностью сейчас пользуется система премирования за «не курение»: мне эта «фишка» очень нравится — это и стимул к ведению здорового образа жизни (можно это подавать также как ценность компании), а с другой стороны — сотрудники не тратят время на перекуры и эффективнее работают. Есть еще хороший вариант поощрения — «приведи друга»: это, кстати, и к вопросу привлечения качественных сотрудников тоже относится. Уже работающие сотрудники приводят на работу в компанию своих друзей-знакомых, и за каждого приведенного сотрудника, прошедшего испытательный срок, они получают премию.

**VI Штрафы и наказания почти исчезли в отношении менеджеров, но с синими воротничками, кажется, и не думают?**

— Да, тоже есть! И повышающие, и понижающие коэффициенты, штрафы за

брак, за срыв работы смены — при сдельной системе оплаты и в системе KPI это довольно четко работает. Главное, чтобы это было прописано в регламентирующих документах, правилах внутреннего трудового распорядка и в положении об оплате труда.

**VI Может ли отдельно взятая компания создать у себя великолепную систему обучения, адаптации, перевоспитания синих воротничков?**

— Конечно, почему нет? Другое дело, что всякая великолепная система требует вложения в себя как материальных, так и нематериальных ресурсов. Нужен хороший лидер-идеолог-методист, который систему разработает, выстроит под компанию, учтет все нюансы и внедрит.

**VI Качество синих воротничков можно повесить только «в оркестре» школа–общество–ПТУ и т.д. Или методом отбора, стимулирования и мотивации можно решить проблему своими силами?**

— Как мне кажется, тут все средства хороши. Конечно, оптимально было бы принимать сотрудника с профильным образованием и с успешно пройденной практикой, а еще лучше с опытом работы по специальности. И уже далее в своей компании обучать его специфике работы на

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



конкретном предприятии, развивать, мотивировать. Но это абсолютно не значит, что невозможно непрофильного кандидата в специалисты сделать «профи». Было бы желание и у работника, и у работодателя.

### **Аутсорсинг (процессов и услуг) — кому и как он может помочь решить проблему нехватки синих воротничков?**

— Наверное, если мы говорим о рабочем персонале, то в большей степени можем иметь в виду все же аутстаффинг, т.е. фактически аренду персонала, нанятого сторонней организацией. Я, честно говоря, стараюсь избегать подобных услуг, т.к. убеждена, что для действительно качественного исполнения своих обязанностей работник должен быть «привязан» к месту работы, понимать, что он не на неделю и не на месяц вышел в компанию, что его личный вклад имеет значение для работы компании, и он ценен. Что касается персонала, привлеченного посредством аутстаффинга... Тут нет полной гарантии квалифицированности такого персонала, отсутствует личная вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. То есть фактически эти работники никому и ничем в компании не обязаны, у них есть определенные обязательства перед той организацией, которая «сдает их в аренду», но при этом никто из представителей их фактического работодателя не контролирует качество работы арендованного персонала.

### **Как найти понимание у синих воротничков, кому сегодня 18? Они другие?**

— Понимание у 18-летних можно найти тем же способом, что и у 35-, и 50-летних сотрудников. Все люди разные, и не стоит их мерить какими-то штампами. Есть, конечно, стереотипы, связанные с «цифровым» поколением, из серии: «хотят все сразу», «не готовы к тяжелой физической работе», «думают только о своей выгоде». Но мы не можем утверждать, что все представители возраста «18+» соответствуют этим стереотипам. По большому счету, и среди специалистов старших поколений есть достаточное количество тех, кто шага не сделает, не уточнив, «сколько это стоит и что за это будет». Точно так же и среди молодых ребят есть ответственные, целеустремленные и трудолюбивые, готовые учиться, развиваться и становиться профессионалами работники. Поэтому старый добрый индивидуальный подход к каждому сотруднику — это то, что обязательно должен знать и применять любой руководитель и любой HR-специалист.

**\* Надежда Мюганен,  
директор по персоналу  
ООО «А-ЭНЕРГОТЕХ».**

Подготовила  
Наталья Матюшина

Журнал  **УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

август 2016 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

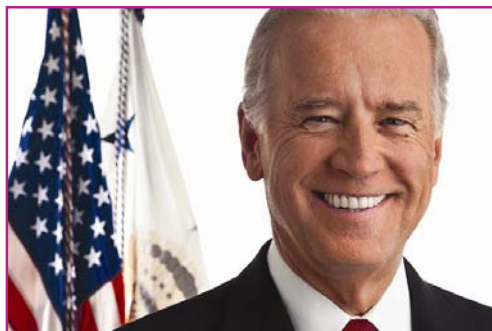


Эксклюзивное интервью для





## Джозеф Робинетт Байден



**Джозеф Робинетт (Джо) Байден-мл** — американский политик, член демократической партии, 47-й вице-президент США, родился 20 ноября в Скрентоне, Пенсильвания, в ирландской католической семье из графства Дерри (сейчас Северная Ирландия). После окончания школы Святой Елены в Уилмингтоне Джозеф Байден-мл обучался в академии Арчмер в Клэймонте, штате Делавэр, затем, в 1965 году, окончил университет в Делавэре, получив степень бакалавра истории и политологии. Спустя три г., в 1968 году, Байден-мл окончил юридическую школу при Сиракузском университете в штате Нью-Йорк и защитил докторскую диссертацию по юриспруденции. Свою политическую карьеру Джозеф начал в возрасте 30 лет, он был избран сенатором от штата Делавэр в 1973 г. и с тех пор неоднократно переизбирался, проведя на этом посту в общей сложности 35 лет.

Редакция журнала Time в 1974 г. включила сенатора Байдена-мл в рейтинг «200 лиц будущего, которые будут делать историю». Восемь

лет, с 1987 по 1995 год, он возглавлял судебный комитет в сенате, затем, с 1995 по 2007 год, входил в группу по армянским делам Конгресса США и в течение 16 лет голосовал за выделение американской финансовой помощи Армении и непризнанной Нагорно-Карабахской республике. Байден-мл за восемь лет (2001- 2009 гг.) трижды избирался председателем сенатского комитета по международным отношениям. В декабре 2001 г. он был в числе оппонентов компании по выходу из советско-американского договора по ПРО от 1972 года. Байден-мл является автором законопроекта, на основании которого 26 сентября 2007 г. Сенат США принял резолюцию о поддержке изменения состава федеративного государственного устройства в Ираке: создания федерации трех регионов — курдского, суннитского и шиитского. В 2008 году, перед президентскими выборами, Байден-мл боролся за выдвижение своей кандидатуры от демократической партии, однако 3 января снялся с праймериз и решил принять участие в выборах на новый срок в сенат от Делавэра. Барак Обама, став кандидатом от демократов, 23 августа 2008 г. выбрал Джозефа Байдена-мл в качестве кандидата на пост вице-президента, при этом политик продолжил свою сенатскую кампанию, и 4 ноября 2008 г. Байден-мл был избран сенатором от штата Делавэр на новый срок. На следующий год, 15 января 2009 г., Байден ушел в отставку из Сената, однако спустя три г. Демократическая партия США для участия в выборах 2012 г. вновь выдвинула кандидатуру Байдена на пост вице-президента, и он был переизбран на второй срок. По версии американского журнала Time, Джо Байден-мл внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Лидеры».



# 10-я Юбилейная церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

пройдет 5 октября в гостеприимном  
отеле САВОЙ (ул.Рождественская)  
Более 150 лучших компаний России  
получат дипломы в номинациях:

- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
  - **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
  - **ЛУЧШИЕ CEO**
  - **ЛУЧШИЕ HRD**
- и другие**

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникла от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то, наверняка, кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах?

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании откуда к ним приходят кандидаты (тем более, в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний и позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ особенно соцсетей в современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность все более становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании .

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

5 октября 2016 г.  
отель Савой

Итак, ждем гостей и лауреатов 5 октября.  
В программе – вручение дипломов, общение, фуршет.  
tp@top-personal.ru

## Институт практической психологии НИУ «Высшая школа экономики»



объявляет набор слушателей на программы профессиональной переподготовки (дополнительное образование) на 2016 – 2017 учебный год по наиболее востребованным бизнес-специализациям в области практической психологии и управления персоналом:

### «Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами»

Продолжительность обучения: 1 учебный год (760 академических часов)

### «Психологическое консультирование и психодиагностика личности»

Продолжительность обучения: 1 учебный год (798 академических часов)

### Коучинг «первых лиц»

Продолжительность обучения: 5 месяцев (266 академических часа)

### «Мастер организации групповой работы: фасилитатор, модератор, медиатор»

Продолжительность обучения: 6 месяцев (266 академических часа)

### «Системная семейная психотерапия»

Продолжительность обучения: 1 учебный год (798 академических часов)

**ВНИМАНИЕ! Приглашаем слушателей на новые актуальные программы переподготовки, которые стартуют в этом учебном году:**

### «Карьерное консультирование»

Продолжительность обучения: 4 месяца (266 академических часа)

### «Тренерское мастерство»

Продолжительность обучения: 5 месяцев (266 академических часа)

Ключевые программы Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики» рассчитаны на действующих HR-специалистов, менеджеров среднего и высшего звена, коучей, бизнес-тренеров, собственников бизнеса, психологов-консультантов, а также на людей, желающих переквалифицироваться из смежных профессий или имеющих интерес к современной практической психологии. Помимо базовых, Институт предлагает уникальные программы с участием ведущих преподавателей НИУ ВШЭ, МГУ и других ТОПовых ВУЗов, аналогов которым нет на российском рынке.

## Информация об Институте:

Институт практической психологии НИУ «Высшая школа экономики» (ИПП НИУ ВШЭ) основан в 2003 году и с тех пор занимает лидирующие позиции на российском рынке дополнительного образования и консалтинговых услуг для бизнеса и частных лиц в сфере практической психологии и HR. Всего Институт предлагает **11 программ** обучения по направлениям практической психологии: управления персоналом и группой, психологического консультирования, коучинга, карьерного консультирования, бизнес тренинга для профессионального и личного роста. Обучение проходит в очно-заочном формате, продолжительность курсов варьируется от 5 месяцев до года в зависимости от специфики и уровня обучения. Каждый выпускник Института получает диплом установленного образца НИУ «Высшая школы экономики», дающий право профессиональной деятельности в соответствующей области практической психологии.

Пройдите он-лайн регистрацию на сайте <http://ipp.hse.ru> или по телефону и e-mail: +7 (925) 508 74 51, +7 (977) 398 23 23, [ipp@hse.ru](mailto:ipp@hse.ru)

**Инвестируйте в свое развитие вместе с нами!**