

Сурин А.В., Макогонова Н.В.

Быть или не быть студенту эффективным Управленцем: вот в чем вопрос!

И вот после такого глубокого сна мы просыпаемся на рассвете, не понимая, кто мы такие, ничего собой не представляя, обновленные, готовые ко всему, с сознанием, освобожденным от прошлого, которым мы до сих пор жили¹.

Марсель Пруст

Настоящая статья проистекает из серии предметных бесед между ее авторами на базе разделения принципа равноценного обмена профессиональными суждениями, изначально в целях решения одной из срочных на какой-то определенный момент, а, по сути, непреходяще значимых кафедральных задач – организации обеспечения дисциплин (модулей) рабочими (детальными) программами на факультете государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в целом и разработки рабочей программы дисциплины (модуля) «Введение в специальность» по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» в частности. Авторы благодарят коллег, студентов, а также выпускников нашего факультета за конструктивное обсуждение этой работы в рамках научного семинара.

Сегодня – подающий надежды студент факультета государственного управления по каждому отдельно взятому направлению подготовки, в том числе, 081100 «Государственное и муниципальное управление» при освоении программных дисциплин (модулей), например, курса «Введение в специальность», а в недалеком завтра после успешного прохождения квалификационных испытаний – уже состоявшийся выпускник! – с присвоением соответствующей квалификации (степени), но важно, чтобы в любом статусе он исходил из модели профессионального поведения управленца, неотъемлемым элементом которой выступает факт наличия **надлежащего долгосрочного вектора профессионального развития**, так как обеспечение профессиональной компетентности включает в себя 2 самостоятельных этапа: **достижение** и **поддержание** должного уровня профессиональной компетентности.

¹ Пруст М. В поисках утраченного времени: Содом и Гоморра: Роман / Пер. с фр. Н. Любимова. М., 1987. С. 391–392.

Отметим, что данный вектор профессионального развития мы видим в области приемлемых границ профессиональных и личностных управленческих компетенций, условно начиная компетенциями «*управленца-администратора*», продолжая компетенциями «*управленца-предпринимателя*» и условно завершая компетенциями «*управленца-политика*». Оговоримся, что под **управленцем-администратором** мы понимаем тип «реактивного управленца (руководства)»: (а) он изначально ориентирован на подтвержденные факты, на де-юре актуальную стратегию, на утвержденные процессы и процедуры, на произошедшие в реальной действительности события, с которыми руководство связывает действительное или потенциально возможное развитие ситуации; (б) управленец не в состоянии/не обязан/нет мандата креативно выстраивать многовариантные и альтернативные сценарии развития ситуации; (в) самомотивация выступления с инициативой преодоления «стратегических разрывов» слабая или отсутствует.

Под **управленцем-предпринимателем** мы понимаем тип «проактивного управленца (руководства)»: (а) он изначально ориентирован на неупущение возможностей; отсутствие факта подтверждения не путает с подтверждением факта отсутствия; центр тяжести перенесен на потенциально актуальную стратегию/процессы/процедуры, на возможные результаты событий, с которыми собственно управленец субъективно связывает действительное или возможное развитие ситуации; (б) управленец осведомлен об условиях и событиях, которые могут указывать на существенные риски в деятельности организации и среде ее функционирования; (в) самомотивация выступления с инициативой преодоления «стратегических разрывов» сильная; управленец изыскивает возможности самостоятельно.

Под **управленцем-политиком** мы понимаем креативного управленца (руководства) или личность в креативной команде: (а) его задачей является определение возможных сценариев и выработка множества альтернативных стратегий, оценка их выгод и рисков, соотнесение с интересами групп влияния; (б) главным является для него как анализ воздействия внешней среды на механизмы управления, так и возможность с помощью управленческих механизмов воздействовать на внешнюю среду; (в) в отличие от стандартных решений ему приходится ориентироваться на беспрецедентные; его деятельность в меньшей степени технологична, в большей степени сродни искусству.

Ассоциация с шекспировской постановкой вопроса позволяет нам обострить до известного предела постановку проблемы, исходить из **метакомпетенций управленческого труда**. Организация и функционирование образовательного процесса реализуются на базе выполнения утвержденного учебного плана и инкорпорированных в него общих и специальных программных дисциплин (модулей); осуществления образовательных технологий и уникальных техник; действительно неутраченного времени, проведенного в университете (университет – это ведь не стены, а микрокосмос и уникальные личности!). Главная цель образовательной деятельности состоит в том, чтобы приобщить студента факультета государственного управления к достижениям мировой управленческой школы, сформировать у него скептико-эмпирический подход к пониманию **природы и сущности управленческого труда, его роли и осуществляемых им функций, оценке рисков профессиональной деятельности**.

Обозначим здесь следующие характерные особенности управленческого труда:

- (а) специфическая доминантная составляющая труда управленца – **целеполагающая (векторная)**, так как от управленца требуется особый вид эмоционально-интеллектуального труда, который направлен не столько на разработку планов как таковых, сколько на разработку стратегии их реализации и собственно их реализацию (*стратегический рычаг управления*);
- (б) преимущественная составляющая труда управленца – **работа с людьми**; отметим здесь только то, что при принятии управленческих решений изначально требуется исходить из возможности конфликта и (или) действительности конфликта, оставляя простор для сотрудничества (*организационный управленческий рычаг*);
- (в) общая составляющая труда управленца – **координированное размещение привлеченных ресурсов, их перегруппировка** с целью достижения надлежащей достаточной экономической, социальной и т. д. эффективности и результативности, осуществляя деятельность в статусе уполномоченного лица и в системе отношений «принципал – агент» (*мотивационный управленческий рычаг*). Возможно, лучшей иллюстрацией многовекторной составляющей управленческого труда является

нижеследующий рисунок (см. Рис. 1) профессора Центральной школы г. Парижа Т. Дюран (Thomas Durand)²:



Рисунок 1. Обогащение трех основных категорий компетенции

Мы исходим из того, что автономное положение университетов (по сути университетов, а не по названию), их признанная общественная значимость и в целом сложившиеся принципы **университетского образования** оказывают надлежащее достаточное влияние на процесс формирования компетенций управленца. Интеллектуальная атмосфера университетов веками притягивала ярких, амбициозных и талантливых людей. Стратегия университетского образовательного процесса не отвечает ожиданиям и интересам мнимых исследователей и временщиков, так как университет – не бизнес-проект, не тренинговый центр или бизнес-школа.

В рамках «Введения в специальность» как учебного курса мы считаем существенно важным ввести слушателей в «системы координат» условно закрытого перечня наук и типов циклов, другими словами, дать своеобразный панорамный снимок предстоящих к изучению дисциплин и изначально составить **«дорожную карту» на базе реестра изучаемых дисциплин** на факультете государственного управления в соответствии с образовательными стандартами университета.

Задачами предлагаемого курса являются:

² Дюран Т. Алхимия компетенции // Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб., 2005. С. 298.

– **Сформировать целостное представление о моделях профессионального поведения**, причем как в разрезе различных уровней государственной исполнительной власти и местного самоуправления, так и в разрезе различных типов организаций, иерархий (n-мерный управленческий куб). Например, (1) *на должностях государственной гражданской службы* Российской Федерации по обеспечению полномочий федеральных и региональных государственных органов; (2) *на должностях в государственных и муниципальных организациях и учреждениях*; (3) *на административных должностях* в государственных и муниципальных предприятиях, в научно-исследовательских и образовательных организациях, в политических партиях, общественно-политических и некоммерческих организациях.

– **Дать представление о системе ценностей и принципах (метакомпетенциях)** в сфере профессиональной деятельности.

– **Изложить историю концепций управления** в обратной исторической перспективе, чтобы обучающийся изначально исходил из современных базовых категорий и понятий управления, сфокусировался на технологиях (процедурах, методиках) управления, а также умел различать модные концепции от «ядра» и «защитного пояса» теории и технологий управления.

– **Акцентировать внимание на исключительной персональной ответственности управленца** за выражение мнения по итогам осуществления профессиональных процедур и, в свою очередь, за определение характера, сроков и объема процедур для проведения самостоятельных исследований, в том числе, прикладного характера.

– По окончании настоящего курса слушатель должен уметь различать **управление и как науку, и как учебно-прикладную дисциплину, и как сферу профессиональной деятельности, и как искусство.**

– **Наметить различные сценарии освоения технологических знаний (методик)** обучающемуся, чтобы к концу обучения слушатель уверенно владел надлежащими достаточными методиками управления.

– **Способствовать развитию (культивированию) самостоятельного приобретения знаний, умений и навыков**, акцентировать внимание слушателей на роли и важности самомотивации, самооценке, самоорганизации, самодисциплине, трудолюбии и других правильных практиках (привычках).

– Познакомить слушателей с **различными профильными специальностями факультета государственного управления**, так как обучающемуся следует научиться

идентифицировать различные модели профессионального поведения в зависимости от занимаемой должностной позиции. Так, например, модель профессионального поведения директора (генерального директора, управляющего) предприятия будет отличаться от модели поведения администратора не столько в разрезе должностных обязанностей, перечисленных в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих (утвержден Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 года № 37), сколько в разрезе существующей богатой и разнообразной контрактной практики.

– И, наконец, заложить **целостное представление о едином составе и содержании реестра (списка) компетенций** в разрезе профессиональных и общекультурных компетенций. При этом нужно исходить из концепции постоянного обучения (constant learning).

Схематично остановимся также на **интегрированных компетенциях обучающегося**, формируемых в результате освоения различных циклов по дисциплинам: (1) гуманитарным, (2) естественнонаучным и математическим, (3) управленческим, (4) правовым, (5) экономическим и (6) социально-политическим. Это проиллюстрировано на нижеследующем рисунке (см. Рис. 2). Циклы курсов идут параллельно друг другу и во избежание несогласованности требуется сориентировать обучающегося, какими компетенциями он должен овладеть в результате того или иного цикла курсов в принципе. На компетенциях обучающегося, формируемых в результате освоения определенной дисциплины (модуля), нам не представляется разумным здесь останавливаться, так как они излагаются в рабочих программах дисциплин (модулей).

Прежде чем приступить к характеристике интегрированных компетенций, представляется разумным оговориться, что начнем мы с цикла управленческих дисциплин (на Рис.2 – с 3 часов в системе координат 12-часового дня, а дальше пойдем по ходу движения «часовой стрелки»).



Рисунок 2. Циклы учебных дисциплин (модулей) обучающегося

По итогам освоения дисциплин управленческого цикла ожидается, чтобы слушатель на приемлемом уровне мог **осуществлять надлежащие достаточные выбор и обоснование, а также пользоваться современными методиками управления** для решения конкретной управленческой задачи или их комплекса. Во-первых, слушателю следует научиться мыслить в терминах технологических знаний (методик) управления, уметь идентифицировать тип и вид управленческой задачи, переформулировав ее, например, в вопрос «как осмыслить внешнюю среду отдельно взятой организации или управлять стратегическими взаимоотношениями?» Во-вторых, слушатель должен надлежащим достаточным образом обосновать выбор концепции (концепции открытых систем или анализа ролевых позиций стейкхолдеров и др.). В-третьих, слушателю нужно продемонстрировать владение методиками на примере решения практической задачи. В-четвертых, студент должен научиться мыслить категориями будущего – образно говоря, будущее живет ожиданием прошлого! В-

пятых, предполагается, что выпускник модуля будет профессионально осуществлять выполнение разных компетенций/ролей управленца и, если исходить из классификации Г. Минцберга, то, как минимум, следующие: **(1) компетенции/роли, связанные с управлением людьми:** (1.а) номинальный глава, (1.б) лидер, (1.в) связующее звено; **(2) компетенции/роли, связанные с владением и передачей информации:** (2.а) наблюдатель, (2.б) проводник, (2.в) представитель; **(3) компетенции/роли, связанные с принятием решений:** (3.а) предприниматель, (3.б) решающий проблемы, (3.в) распределитель ресурсов, (3.г) участник переговоров (см. ось «ординат» на Рис. 3).

По итогам цикла правовых дисциплин ожидается, что обучающийся сможет обеспечить надлежащую организацию и функционирование деятельности отдельно взятой организации соответственно требованиям нормативных правовых актов и внутренних организационно-распорядительных документов. При этом необходимо *приблизиться к освоению навыков лидерства в культуре и к пониманию первой из трех форм организационного поведения – «созидание» как инструмент подготовки предварительных условий в организациях для воплощения будущего в реальность.*

Цикл экономических дисциплин дает возможность студенту **применять концепцию добавленной экономической и социальной стоимости** (разумеется, вторая еще более актуальна для некоммерческих организаций), **мыслить в терминах модели прибыли**. Отметим, что Дж. М. Кейнс умение выбирать модели относил к искусству³. Важно, чтобы слушатель научился мысленно воссоздавать архитектуру бизнес-модели в существенных подробностях, которые не надо путать с мелочностью. И, соответственно, *приблизиться к освоению навыков интеллектуального лидерства и к пониманию второй из трех форм организационного поведения – «мышление» как инструмент стратегического планирования, созидания будущего в ходе интеллектуальных исследований.*

В результате обучения циклу гуманитарных дисциплин предполагается, что слушатель на приемлемом уровне сможет оказывать влияние на людей словом, делом, примером и, главным образом, овладеет умением мысленно проигрывать различные многоходовые операции в социальной среде, в том числе научится стратегической гибкости и приблизится к **освоению навыков лидерства в практике** и к пониманию *третьей формы организационного поведения – «игра» как инструмент стратегического экспериментирования, изучения будущего в ходе его созидания.*

³ Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. М., 2004. С. 146.

По итогам освоения естественнонаучных и математических дисциплин слушатель должен **мыслить категориями этих дисциплин: формализовать задачу, выработать алгоритм, найти решение**. При этом важно, чтобы обучающийся перестал очаровываться простотой формализованного языка задач точных наук и очевидностью результата, перестал пренебрегать из-за отсутствия явного ответа или четкой формулировки проблемы науками социальными. Важно также, чтобы студент не прибегал к губительной аналогии между науками, имеющими разную природу законов, и не распространял действие законов естественных наук во времени и в пространстве на действие законов социальных наук. Ведь элементарные частицы не знают, что их объединили в социально-экономические системы!

По завершении обучения слушатель должен научиться мыслить в новой и целостной системе координат. Если представить управленческий куб в трехмерном измерении (см. Рис. 3), то по оси абсцисс, например, могут быть разнесены организации на разных стадиях жизненного цикла, по оси ординат – интегрированные компетенции/роли управленца, потенциальные или существующие, а по оси аппликат – размеры выручки организаций. **Степень наполненности этого куба проиллюстрирует соотношение между дилеммой освоенных компетенций обучающихся и востребованных компетенций/ролей управленца в организациях с разными объемами выручки и на различных стадиях жизненного цикла**. В представленном примере мы видим, что куб не заполнен ни по одному из измерений осей координат, то есть он абсолютно пуст, символизируя *tabula rasa* как абсолют. Однако в реальной действительности студент и на момент начала обучения уже обладает определенным опытом, имеет интуитивное представление о мире организаций, возможно, собственную позицию.

Помимо вышеуказанных трех осей координат в *n*-мерном управленческом кубе, можно предусмотреть и другие, например: (4) типы конфигураций организации, (5) типы экономических субъектов, (6) стили управления (руководства), (7) типы организационных культур, (8) типологии ценностей, (9) типологии социально-культурных сред, (10) типы стратегий, (11) модели принятия решений и др.

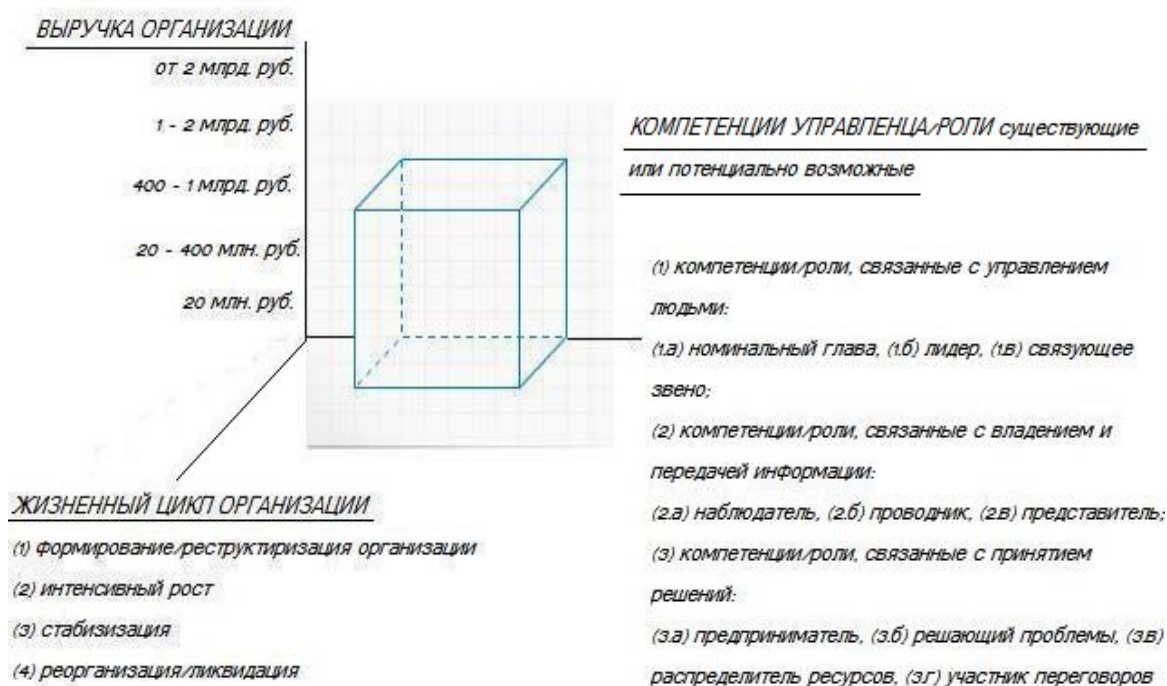


Рисунок 3. Вариант трехмерного управленческого куба

В заключение стоит отметить, что одной из главных целей для студента является тренировка навыка взгляда на организацию через различный и многочисленный набор линз-процедур, каждая из которых позволяет рассмотреть существенный срез организации. Важно, чтобы обучающийся по соответствующей управленческой специальности и квалификации начал видеть – по аналогии с работой архитектора – объемную архитектурно-инженерную композицию. В случае с управленцем-политиком недостаточно представлять организацию как группу работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений⁴. Недостаточно представлять организацию в разрезе комплексных человеческих и поведенческих аспектов организации, которые могут быть более сложными не только для имитации, но и для управления и преобразования⁵. Необходимо рассматривать организацию в разрезе n-мерного управленческого куба, исходя из понимания среды ее функционирования, оценки рисков ее хозяйственной деятельности и т. д. и т. п. из открытого перечня позиций. Конечно, организацию

⁴ ГОСТ Р ИСО 9000-2008, утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 № 470-ст (идентичен международному стандарту ИСО 9000-2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»)

⁵ Дюран Т. Алхимия компетенции // Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб., 2005. С. 294.

несоизмеримо сложнее мысленно воспроизвести, чем объемную архитектурно-инженерную композицию, особенно их социальные срезы, но таковы востребованные компетенции эффективного управленца. На наш взгляд, освоение этих компетенций позволит перевести студента обучающегося в категорию эффективного, востребованного управленца, и почти в шекспировской постановке вопроса, перефразированном нами в названии настоящей статьи, ответить: эффективным Управленцем быть!

Список литературы:

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008, утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 № 470-ст (идентичен международному стандарту ИСО 9000-2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»). URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&baseC=6&page=0&month=5&year=2012&search=9000-2008&id=174284> (31.05.2012)
2. Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. М., 2004.
3. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. М., 2009.
4. Макогонова Н.В. // Мы – выпускники Факультета государственного управления. Том. 1. Выпускники 1999 – 2001 гг. М., 2008.
5. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. М., 2009.
6. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА: жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. М., 2010.
7. Персональная страница профессора, доктора экономических наук Алексея В. Сурина на сайте факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. URL: http://spa.msu.ru/prepod_22.html (31.05.2012). Эл. почта: Surin@spa.msu.ru
8. Персональная страница доцента, кандидата экономических наук Надежды В. Макогоновой на сайте факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. URL: http://spa.msu.ru/prepod_136.html (31.05.2012). Эл. почта: MaKogonova@spa.msu.ru
9. Постановление Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 года № 37 «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других

служащих» (в ред. 14.03.2011). URL: <http://docs.kodeks.ru/document/58839553>
(31.05.2012)

10. *Сурин А.В.* 10 лет подготовки управленческих кадров в Московском университете: опыт и проблемы. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2003/surin.pdf>
(31.05.2012).

11. Университетское образование. Приглашение к размышлению / Садовничий В.А., Белокуров В.В., Сушко В.Г., Шикин Е.В. М., 1995.

12. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в ред. 21.11.2011). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102087768&intelsearch=27+%E8%FE%EВ%FF+2004+%E3%EE%E4%E0+%B9+79-%D4%C7> (31.05.2012)

13. *Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.* Стратегическая гибкость. СПб., 2005.

14. *Jensen M.C., Meckling W.H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. October. 1976. Vol. 3, No. 4. Pp. 305–360. URL: <http://papers.ssrn.com/abstract=94043> (31.05.2012).