

ЭКОНОМИКА

УДК 338.242

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАПАДНОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА

В.Б. Алексеенко, Т.Б. Иванова

Кафедра инженерного бизнеса и управления предприятием
Российский университет дружбы народов
ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 117923

Для того, чтобы начать модернизацию и развитие инноваций, России необходимо либо принять западный опыт, либо отказаться от него. Основное отличие российского менеджмента от западного заключается в убеждениях менеджеров, определяющих их отношение к бизнесу, — российскими было приложено много усилий, чтобы разрушить прежние ценностные установки, в то время как на западе менеджеры концентрировались на том, чтобы добиться успеха в бизнесе и повысить благосостояние.

Ключевые слова: модернизация, инновации, ценностные установки, стиль лидерства, стиль мышления.

Для того, чтобы выйти из кризиса и создать инновационную экономику, необходимо четко уяснить, кто же стоит во главе нашего бизнеса сегодня, кто руководит нами и какими средствами.

Мы поставили своей целью осуществить сравнительный анализ российского и западного топ-менеджмента, исходя из того, что западные управляющие, к которым можно отнести как собственников, так и наемных менеджеров, накопили многовековой опыт управленческой деятельности в условиях рынка, пережили около 300 серьезнейших кризисов, на которые так или иначе нашли ответ, создав мощную экономику и обеспечив высокий уровень жизни.

Российские экономисты в своем подходе к оценке деятельности топов разделяются на две основные группы. Экономисты первой группы говорят о необходимости ориентироваться полностью на западный опыт, перенимая или даже копируя уже отработанные управленческие технологии. В унисон с представителями этой группы действуют различные бизнес-школы, основным методом преподавания в которых являются кейсы, т.е. конкретные случаи из управленческой практики и уже примененные и отработанные способы их решения. Вторая группа экономистов критически относится к подобной практике подготовки российских топов и ратует за формирование собственного управленческого стиля на всех уровнях бизнеса, основываясь на идеях самобытности национальной культуры и национального менталитета.

Мы построили свой анализ на результатах опросов, проведенных компанией RosExpert, с целью выявления особенностей российских топов. В опросах приняли участие 52 топа с опытом управления крупными российскими частными компаниями в течение не менее трех лет. Они представляют десять секторов экономики. Двенадцать из них совмещают роли собственников и генеральных директоров, остальные являются наемными топами.

Рассмотрим *особенности формирования бизнеса и менеджмента в России и на Западе*. Российский бизнес — сравнительно молодой. Российские менеджеры формировались на основе опыта предыдущего строя, основанного на общественной собственности на средства и орудия производства. Экономика социализма развивалась в условиях централизованно-планового ведения хозяйственной деятельности. Переход к рыночной экономике носил шоковый характер. Его главной особенностью была не отработка эффективных хозяйственных методов управления, а приватизация общественной собственности и недопущение возврата к прежней экономической системе. Другими словами, менеджмент в своей деятельности основывался на разрушении ранее созданных материальных и духовных ценностей, т.е. развивался под знаком «минус». Как показывает практика, подобное развитие, основанное на абсолютизации отрицания, не может дать в перспективе положительных результатов. Управленческий опыт предыдущей экономической системы был преимущественно построен на организации четкого выполнения плановых заданий. В условиях рыночной экономики и либеральной политики, при невмешательстве государства такой опыт, безусловно, был порочным.

Первыми менеджерами в России стали:

— бывшие директора крупных промышленных предприятий — металлургических, химических, машиностроительных и др., которые смогли, опираясь на свой авторитет, и зачастую поддержку власти, акционировать их и остаться «у руля»;

— комсомольские функционеры «второго эшелона», ориентированные в основном на приватизацию предприятий, специализирующихся на экспорте продукции;

— бывшие «цеховики» и иже с ними, создавшие свой капитал в результате противозаконной экономической деятельности в условиях предшествующего общественного строя;

— представители появившейся политической элиты и др.

Основным критерием оценки эффективности российского менеджмента является сумма накопленных богатств, как правило, за счет эксплуатации недр земли и оборудования, унаследованного от прежней системы, а не за счет создания новых производственных мощностей.

Западный же бизнес, начиная от истоков своего зарождения, всегда развивался со знаком «плюс», т.е. позитивно. Он был нацелен не на разрушение, а на постоянное созидание — новых видов бизнеса, новых продуктов, новых управленческих технологий. Успешное многовековое развитие рыночной экономики позволило не только создать эффективный менеджмент, но и критерии его определения.

Основной критерий оценки эффективности западного менеджмента — это способность топов при минимальных затратах получить максимальные прибыли и создать социально ориентированную экономику, которая, как показывают различные расчеты, проведенные ведущими экономистами Запада, не только способствует гармонизации социальных отношений в обществе, демонстрирует заботу властей о благосостоянии наемных работников, но и позволяет получить более высокие экономические показатели, значительно превышающие затраты или инвестиции в человеческий капитал.

Проблемам эффективности лидерства уделяется значительное внимание в западной экономической науке. Так, еще 35 лет тому назад Майкл Драйвер и Кеннет Брюсс, исследователи из Принстонского и Йельского университетов, создали технологию оценки и развития лидерства, которую стали активно применять американские собственники для определения эффективности топов.

В своей работе мы возьмем в качестве ориентира лишь два критерия в оценке лидерства: стиль лидерства и стиль мышления.

Стиль лидерства — это «ролевой» стиль, основанный на позиционировании руководителя, и предполагает наличие аудитории. Он отражает поведение топа при постановки задач, умение строить отношения с разными людьми, формулирования и защиты своей позиции, восприятия других мнений и точек зрения, ведения переговоров, фасилитации дискуссий и «мозговых штурмов» (рис. 1).

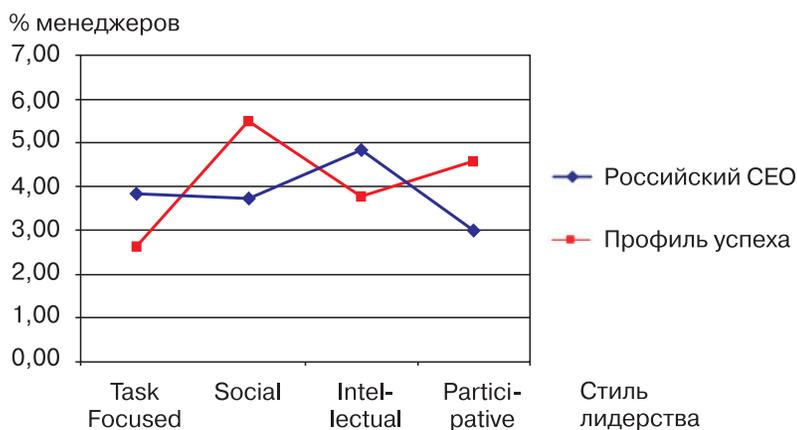


Рис. 1. Стиль лидерства российских топ-менеджеров

Стиль мышления — это отражение восприятия информации, способ ее анализа и выработки решений. Другими словами, это «операционный» стиль, поскольку он напрямую связан с управлением процессами. Он отражает способность руководителя видеть множество вариантов решений, анализировать каждое с точки зрения отсроченного эффекта и своевременного перехода к действию, а также готовность к смене курса, если того требуют обстоятельства (рис. 2).

Совокупность основных характеристик, присущих стилю лидерства и стилю мышления, характеризует редко встречающееся сочетание лидерских качеств и управленческих навыков в одном человеке.

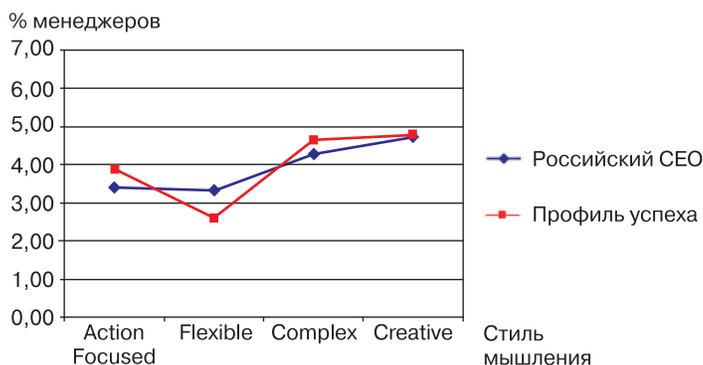


Рис. 2. Стиль мышления российских топ-менеджеров

Выбранная технология оценки позволяет определить стиль лидерства как предпочитаемое поведение человека в ситуации принятия решения, когда он осознает, что его поведение оценивается другими людьми. Характерно, что одной из составляющей успеха западных топов является то, что они предпочитают коллегиальный, сотрудничающий стиль взаимодействия с другими людьми в процессе принятия решения. В своей деятельности топ опирается на мнения различных людей и целенаправленно создает обстановку, благоприятную для свободного выражения взглядов сотрудников. Западный топ не стремится доминировать во время различных дискуссий и выражает уважение и лояльность по отношению к другим людям, в особенности занимающим более высокую позицию на иерархической лестнице. В процессе решения краткосрочных задач его больше заботит не скорость принятия решения, а согласованность мнений и учет интересов всех вовлеченных сторон.

Российский топ, как правило, действует наоборот.

Он быстро принимает решения задач операционного ведения бизнеса.

Принятие решений носит личный характер при опоре на четко подготовленную сотрудниками информацию. При этом работа подчиненных в основном носит исполнительский характер. Русский топ не склонен использовать «мозговые штурмы». Даже в случае их проведения он занимает критическую позицию, не способствующую желанию сотрудников свободно выражать свою точку зрения.

Слабость российского топа — в неумении или нежелании выстраивать командную форму работы. Возможно, это связано со страхом потери бизнеса, а также с высокой конкуренцией, вследствие чего он предпочитает окружать себя либо родственниками, либо доверенными лицами.

Можно предложить и другое объяснение поведения российских топов. Исходя из того, что в рамках национальной российской культуры пользуется уважением сильная воля, авторитарно-директивная манера, жесткость и уверенное поведение, многие лидеры стараются соответствовать существующим ожиданиям и принятой модели руководящего поведения. Подчинение сильной личности, способной решать проблемы или создающей такое впечатление, освобождает подчиненных от ответственности и создает иллюзию защищенности и стабильности. Вследствие этого российский топ стремится скрывать свои эмоции (волнение,

страх, боль, стыд и вину). В качестве компенсаторной мотивации он проявляет агрессию, направленную на подчиненных.

Можно сделать вывод о том, что стиль властного лидерства, присущий российскому топу, соответствует потребностям подчиненных ему людей, общества, а также российскому менталитету. Возможно, это еще и пережитки недалекого прошлого, в котором доминировала «психология администраторов-распорядителей» ресурсов физических и интеллектуальных, а также общественной собственности. И хотя мы декларируем сегодня стремление к эффективности через модернизацию и инновации, эти понятия носят больше декларативный характер для все еще развивающегося и низкоконтурного российского рынка.

Как правило, российские топы предпочитают больше говорить, чем слушать. Это свидетельствует о высоком уровне развития интеллекта и о низком уровне социальных компетенций и отражается в недостаточных навыках ведения различного толка переговоров. Власть представляется как важный рычаг достижения положительных результатов переговоров и достижения консенсуса.

При ведении переговоров российские топы действуют в соответствии с русской народной поговоркой «Лучше синица в руке, чем журавль в небе», в соответствии с которой выигрыш, полученный сегодня, ценится больше, чем возможная победа и выгоды в будущем. Возможным объяснением такого поведения топов является, то, что они, как правило, зависимы в принятии стратегических решений от акционеров, предпочитающих самостоятельно определять стратегические приоритеты.

Западные менеджеры обладают опытом принятия сложных управленческих решений в ситуациях с высокой степенью неопределенности. Российские топы вынуждены принимать решения под давлением резко меняющейся конкурентной среды, акционеров и условий ведения управленческой деятельности. В итоге российский топ предпочитает действовать в предсказуемой обстановке, четко структурировать и регламентировать зону своей ответственности, иметь возможность прогнозировать результат своих действий. Ему проще переносить рутину, нежели нестабильность.

Характерной чертой российских топов является сильно развитая интуиция, которая помогает им в подборе и отборе кадров и эффективном распределении их обязанностей. Однако опора на интуицию является рискованной в связи с тем, что это качество не формализуется и не может быть передано другим.

Обратимся к рассмотрению стиля мышления или особенностям ведения операционного руководства бизнесом.

При принятии операционных решений российские топы действуют оперативно, исходя из максимального количества вариантов решений.

Западные управленцы действуют наоборот. Они, как правило, рассматривают ограниченное количество вариантов, делая упор на анализе возможных отдаленных последствий выбранного решения.

Западные топы, как правило, несут персональную ответственность за эффективность бизнеса. Они сознают, что эффективность обеспечивается людьми, ко-

торые своим талантом создают конкурентные преимущества компании, позволяя ей достигать преимуществ на рынке. Российские топы в недостаточной степени оценивают роль человеческого капитала и инвестиций в него для достижения конкурентных преимуществ и эффективности бизнеса. Возможно, это отличие будет наиболее радикальным, так как оно в наивысшей степени отражает и стиль лидерства, и стиль мышления менеджмента.

В заключение можно сказать, что «мы имеем тех топов, которых мы заслуживаем». Нам необходимо создать цивилизованный рынок с конкурентной экономикой, отказаться от преимущественного развития административного ресурса и его рассмотрения как главного фактора успеха в развитии бизнеса. Представляется также необходимым ввести в повседневную практику общепринятые представления о бизнес-этике и регулярном менеджменте, и многое другое, что уже стало неотъемлемой частью операционного и стратегического менеджмента на Западе.

COMPARATIVE ANALYSES OF RUSSIAN AND WESTERN TOP-MANAGEMENT

T.B. Ivanova, V.B. Alekseenko

The Department of business engineering and management
Peoples Friendship University of Russia
Ordjonikidze str., 3, Moscow, Russia, 117923

To start innovation and modernization Russia needs to research and find out characteristics and special features of its CEO and either to learn or reject the Western experience. The main difference between Russian and Western management lies in their formation which determines their approaches to business activity. Russians have been concentrating their efforts on destruction of the previous values and basis, while Western management has been doing its best in business and welfare creation.

Key words: modernization, innovation, values, formation.