

УДК 316.46

**ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ  
СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ  
(на материале организаций Республики Татарстан)**

*А.Х. Шагиахметова, Д.Х. Ханнанова*

**Аннотация**

В статье, основанной на результатах контент-анализа, рассматривается инновационный потенциал современных руководителей. Исследуются презентации управленческой деятельности, технологии решения организационных вопросов, используемые в процессе управленческих воздействий внутри организаций. Анализируются различия в управленческих практиках чиновников и бизнесменов. Выявляются основные стратификационные, возрастные, гендерные характеристики государственной и бизнес-элиты республики.

**Ключевые слова:** управление, руководство, лидерство, социальные технологии, государственная власть, бизнес.

---

Современные тенденции общественного развития (глобализация, постмодернизация, постиндустриализация, мировая финансовая рецессия) предъявляют новые требования к процессу, технологиям (методам и средствам) управления. Наличие высокопрофессиональных управленческих кадров, как в государственном управлении, так и в бизнесе, – важнейший фактор устойчивого поступательного развития страны. Лишь при понимании теми и другими тенденций современного развития, сущности инновационных процессов возможно эффективное взаимодействие государственных структур и бизнеса на благо общественного развития.

Считается, что характер и сфера деятельности организации определяет особенности управления. Например, если среда организации и технологии стабильны, цели определены, люди по своему складу скорее исполнители, а не творцы, то для такой организации вполне подходит традиционный стиль управления. Примером таких организаций являются различные государственные структуры. В сфере бизнеса внешняя и внутренняя среда более сложны, появляется элемент неопределенности будущего, меняется и стиль управления: он все в большей мере переходит от централизованного к децентрализованному. Основные отличия между двумя типами организаций обусловлены тем, что бизнес функционирует в условиях жесткой конкуренции и борьбы за выживание. Главное для бизнеса – прибыль. Деятельность государственных руководителей, в отличие от бизнесменов, более регламентирована, как в финансовой, так и в организационной форме. Для государства главное – экономическая, политическая, военная безопасность,

социальная ответственность, основная характеристика деятельности – расходная. Эти особенности влияют на характеристики структуры и процесса управленческих воздействий внутри организаций. Следовательно, управленческая деятельность на государственной службе и в бизнесе подразумевает различные технологии решения организационных вопросов. В качестве примера приведем слова Э.Р. Зиангировой (генеральный директор ОАО «Городская торговля» г. Лениногорск РТ), имевшей опыт работы и на государственной службе: «В работе чиновника требуется аккуратность и исполнительность, обязанности регламентируются циркулярами. Но нет, к сожалению, самостоятельности и полета мысли. Поэтому я <...> сделала свой выбор в пользу бизнеса» [1, с. 20].

Для определения характеристик управленческой деятельности государственных чиновников и бизнесменов был проведен контент-анализ материалов ежемесячного журнала «Элита Татарстана» с января 2006 г. по декабрь 2008 г. Единицей анализа выступили интервью в виде прямой речи руководителей в рубриках «Государственная служба» и «Бизнес-элита».

Результаты представлены в виде выявленных личностных характеристик руководителей высшего звена в бизнесе и на государственной службе (см. табл. 1). Все качества были получены эмпирическим путем в ходе анализа статей.

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что в бизнесе понимаются важность для успеха и значимость инноваторства как качества человеческого капитала. Государственные управленцы отводят первое место прогнозированию, умению предвидеть последствия своих действий, что вполне объяснимо спецификой государственного управления, поскольку цена решения здесь может быть очень высокой для общества, но возможна и другая трактовка – карьера для чиновника слишком ценна, чтобы не просчитывать свои действия. Способность к нововведениям ими также высоко оценивается.

В целом по результатам, представленным в таблице, можно сделать вывод о том, что залог успеха в бизнесе, по мнению руководителей, – в новых технологиях/инновациях, кадрах и повышении своего профессионализма путем постоянного самообразования. На государственной службе важно умение прогнозировать последствия своих решений, связанных с внедрением новых управленческих методов. Видимо, поскольку на государственной службе всегда ценились исполнительность, точное исполнение решения, готовность при необходимости работать в праздничные и выходные дни, государственные управленцы отдают приоритет трудолюбию.

Для более точной интерпретации различий между государственными служащими и бизнесменами проранжированные ряды личностных качеств были оценены при помощи коэффициента корреляции, который составил 0.35 (в интервале от  $-1$  до  $+1$ , от полного несовпадения до полного совпадения рядов). Данный показатель свидетельствует о совпадении качеств в 67% случаев, то есть сходств в управлении различными типами организаций имеется больше, чем различий.

Существуют причины, объясняющие сходство двух групп. Во-первых, дают о себе знать «советские корни» республиканской бизнес-элиты, во-вторых, существует тонкая грань между этими управленческими группами, поскольку у многих бизнесменов имеется первоначальный опыт управленческой работы в органах государственной власти.

Табл. 1

Управленческие личностные характеристики чиновников и бизнесменов (ранжированный ряд)

Качества	Общий ранг	Бизнес		Государственная служба	
		ранг	количество упоминаний	ранг	количество упоминаний
Способность к нововведениям, инноваторство	1	1	59	2	16
Забота о подчиненных, способность создать сплоченный коллектив	2	2	54	4	11
Умение предугадывать последствия своих решений, дальновидность	3	4	21	1	19
Высокий профессионализм, компетентность, стремление к самообразованию	4	3	24	4	11
Трудолюбие, высокая работоспособность	5	4	21	3	13
Умение противостоять давлению, отстаивать свою позицию	6	7	12	4	11
Честность, порядочность, искренность	6	6	15	5	10
Предприимчивость, умение рискнуть	7	5	17	6	7
Доброта, сострадательность, милосердие	8	8	10	7	6
Умение понять и принять чужую точку зрения	8	9	9	4	11
Умение распоряжаться капиталом, бережливость	8	9	9	6	7
Умение ставить адекватные цели и увлекать ими других людей	8	8	10	7	6
Терпение, уравновешенность, самообладание	9	11	7	6	7
Умение видеть свои недостатки, самокритичность	9	11	7	6	7
Умение делиться властью и доходами с подчиненными	10	10	8	–	–

### Социальный портрет представителя бизнес-элиты республики

По результатам контент-анализа, в бизнесе отчетливо выделяются две группы: современные менеджеры в возрасте до 50 лет и менеджеры в возрасте старше 50 лет – бывший руководящий состав государственных предприятий. Последняя группа в бизнес-элите представлена наиболее широко: из 130 человек 73 (72 мужчины, 1 женщина) старше 50 лет, 38 человек (30 мужчин, 8 женщин) – 40–50 лет, 19 человек (12 мужчин, 7 женщин) – 30–40 лет.

«Старая» бизнес-элита преимущественно возглавляет предприятия промышленной, производственной сферы (добыча нефти, газа, строительство) и имеет высшее техническое образование (из 45 человек, указавших свое образование, 28 имеет техническое образование). Многие имеют почетные звания, государственные награды ( $n = 18$ ), занимаются меценатством ( $n = 25$ ). Среди вех их трудового пути можно отметить важные, ответственные посты в ВЛКСМ и КПСС ( $n = 9$ ).

«Молодая» бизнес-элита владеет предприятиями сферы услуг (торговля, производство продуктов питания, IT-технологии, охрана, реклама). У нового поколения менеджеров высшее гуманитарное ( $n = 6$ ) и экономическое образование ( $n = 9$ ) превалирует над техническим ( $n = 4$ ).

Татарстанская бизнес-элита – это практически мужская группа (114 мужчин, 16 женщин), представленная людьми разных национальностей (из 130 только 46 татар). Средний возраст – 35–55 лет. В работе большинство придерживается авторитарного стиля ( $n = 19$ ) меньшинство – демократического ( $n = 4$ ) стиля управления.

### **Социальный портрет представителя государственной элиты республики**

Государственный чиновник высшего уровня в республике – это, как правило, мужчина (57 мужчин, 8 женщин) в возрасте более 50 лет (42 мужчины, 6 женщин), чаще татарин (39 из 57 мужчин), если женщина, то чаще другой национальности (6 из 8 женщин), бывший член КПСС ( $n = 45$ ), сейчас состоит в партии «Единая Россия» ( $n = 47$ ). Из тех, кто указал образование, у мужчин преобладает сельскохозяйственное ( $n = 11$ ) и техническое ( $n = 7$ ), у женщин – экономическое ( $n = 2$ ), техническое ( $n = 2$ ), педагогическое ( $n = 1$ ) высшее образование.

Управленцы государственной сферы, как и бизнесмены, чаще прибегают к использованию директивных методов управления ( $n = 9$ ), о демократических методах упоминаний не было.

### **Гендерный аспект**

Из всего объема статей (1512320 см<sup>2</sup>) лишь 7.3% (110453 см<sup>2</sup>) посвящено женщинам, занимающим высокие посты. Данные цифры отражают объективную структуру кадрового состава высшего уровня управления. По данным статистики, в 2005 г. в категории высших должностей государственной службы мужчины составляли 65.6%, женщины 34.4%, на уровне обеспечивающих специалистов женщин 75.5%, мужчин 24.9% [2, с. 70].

Е.В. Кочкина выявила то, что в процессе подбора кадров на руководящие должности несложно подыскать женщин, соответствующих нужной квалификации. Такой контраст (преимущественно женский состав работников учреждений государственной власти и исключительно редкое появление женщин в высшей сфере принятия решений) свидетельствует о существовании дискриминационной практики [3, с. 174].

Подобные факты подтверждают слова руководителя Министерства социальной защиты (до 2007 г.) Клавдии Новиковой: «Мы живем в такой республике, где женщине с мужчиной спорить не положено» [4, с. 12]. Депутат Казанской городской думы Татьяна Ларионова отмечает, что «женщин в России явное большинство. Но пульс страны контролируют мужчины. Их преобладание наглядно, не нуждается в дополнительных примерах, доказательствах» [5, с. 29]. Аделя Конюшева, член Общественной палаты РТ, председатель совета директоров ОАО «Холод», также считает, что «у нас в России сложилось предвзятое отношение к женщине. Дескать, она не способна управлять так же хорошо, как мужчина. Конечно, если брать Татарстан, то, возможно, здесь играет роль религиозный фактор и особенности национального самосознания. С другой стороны, в бытность мою министром торговли РТ я в середине 1990-х годов побывала в Иране и увидела, что женщин во властных структурах и парламенте представлено значительно больше, чем в России и, в частности, в Татарстане» [6, с. 19].

Результаты контент-анализа показывают, что с каждым годом женщин на высших постах становится больше, например, в 2006 г. опубликовано 5.8% статей о женщинах, в 2007 г. – 7.3% статей, в 2008 г. – 8.8% статей.

Контент-анализ показал, что женщину-чиновника топ-уровня отличают такие качества, как

- 1) «умение противостоять давлению, отстаивать свою позицию»;
- 2) «умение предугадывать последствия своих решений, дальновидность»;
- 3) «умение понять и принять чужую точку зрения»;
- 4) «трудолюбие, высокая работоспособность».

Женщину в бизнесе топ-уровня также отличают такие качества как «предприимчивость, умение рискнуть», «способность к нововведениям, инноваторство», «трудолюбие, высокая работоспособность», «умение противостоять давлению, отстаивать свою позицию».

Показатель коэффициента корреляции (КК) между ранжированными рядами качеств женщин-руководителей на государственной службе и в бизнесе таков: КК = 0.64, совпадение управленческих личностных качеств наблюдается в 80% случаев.

В целом по результатам контент-анализа, женщин-руководителей отличают такие качества, как

- 1) «умение противостоять давлению, отстаивать свою позицию»;
- 2) «трудолюбие, высокая работоспособность»;
- 3) «умение предугадывать последствия своих решений, дальновидность».

При сравнении ранжированных рядов личностных качеств у мужчин и женщин-руководителей был получен следующий показатель коэффициента корреляции: КК = -0.36, то есть в 80% случаев личностные качества различаются.

Общим и для мужчин, и для женщин-руководителей при выдвижении на руководящий пост является опыт работы с людьми и стремление к лидерству. В подавляющем большинстве случаев к главной позиции в организации их приводило не специальное образование, которое многие получали после, а комплекс лидерских черт в купе с трудолюбием и самоотдачей.

### Выводы

В целом анализ республиканского бизнеса и государственного управления топ-уровня не выявил явного различия в методах и средствах управления. Это обусловлено тем, что республиканский бизнес топ-уровня в большинстве своем возглавляют бывшие руководители государственных органов власти и управления, в том числе и советской эпохи. С течением времени подобное сходство двух сфер будет уменьшаться в силу естественных причин, связанных с тем, что представителей «старого» бизнеса будет все меньше. Подобную тенденцию подтверждает тот факт, что коэффициент корреляции изменяется с течением времени в сторону большего различия личностных характеристик руководителей. Так, если в 2006 г.  $КК = 0.51$ , в 2007 г.  $КК = 0.35$ , то в 2008 г.  $КК = 0.065$ , то есть от совпадения личностных характеристик в 75% случаев произошел переход к 51% совпадения личностных характеристик.

Внушает оптимизм то, что не только бизнес, но и государственная служба понимает необходимость развития инновационного подхода, для реализации которого необходимо привлечение и сохранение высококачественного человеческого ресурса. Правда, это понимают и ставят на первое место только в бизнесе, чиновники же кадрам отводят лишь четвертое место. Подобный управленческий подход в бизнесе способствует не только профессиональному успеху, но и соответствует требованиям времени.

В докладе «Эволюция управленческого лидерства», подготовленном Институтом стратегических изменений по результатам исследования, большинство респондентов склоняются к той точке зрения, что сегодня и в будущем руководитель в большей степени должен стремиться к мягкому влиянию, основанному на способности интегрировать общекорпоративные интересы. Это требует от новых лидеров большого внутреннего динамизма и личного мастерства – стремления к самосовершенствованию, профессиональной компетентности, высокого уровня самокритичности [7, с. 79].

Большую часть вышеуказанных личностных качеств можно найти у руководителей как бизнеса, так и государственной среды. Но такое качество, как умение видеть свои недостатки, самокритичность, занимает последнее место в иерархии качеств у бизнес-руководителей и предпоследнее место у чиновников.

По результатам исследования можно констатировать преобладание авторитарного стиля и в бизнесе, и на государственной службе. Негативным моментом в этом является то, что стиль управления зависит в большей степени от личности руководителя, его характера, чем от характеристик возглавляемой им организации. Если на государственной службе подобный подход вполне приемлем, то в бизнесе скорее мешает, чем способствует успеху.

Представители бизнес-сообщества более четко позиционировали себя как лидеров, заявляя, что для них базовой характеристикой управления является «забота о подчиненных, способность создать сплоченный коллектив». Данную характеристику не указали в качестве основной представители государственной сферы, что скорее обусловлено не отсутствием способностей к лидерству, а особенностями структуры управления государственными учреждениями. В бизнесе условия для развития управленческого лидерства более благоприятны, поскольку существует больше возможностей развития неформального авторитета,

чиновникам же государственной сферы высшего звена остается путь укрепления и совершенствования формального авторитета через улучшение условий трудовой деятельности своих подчиненных и условий жизни населения. В целом можно сделать вывод, что в Республике Татарстан, как и, вероятно, в РФ, управленческому корпусу предстоит еще осознать сущность современного менеджмента и освоить современные стили управления.

### Summary

*A.Kh. Shagiahmetova, D.Kh. Khannanova.* Innovative Potential of Contemporary Manager (on the Example of Organizations of Tatarstan Republic).

The article views innovative potential of modern managers basing on the results of content analysis. Presentations of managing activity are viewed along with technologies of solving organizational problems used in the process of managing influence within organizations. Differences in managing practices of businessmen and state bureaucrats are viewed. Stratification, age, and gender parameters of the republican business-elite are analyzed.

**Key words:** management, direction, leadership, social technologies, government, business.

### Литература

1. *Коблев Е.* Гламур по-ленинградски // Элита Татарстана. – 2006. – № 7. – С. 18–21.
2. *Кочкина Е.В.* Женщина в российских органах власти // Общественные науки и современность. – 1999. – № 1. – С. 173–183.
3. *Канапьянова Р.М.* Женщины во властных структурах // Социс. – 2007. – № 2. – С. 68–75.
4. *Вырупаев В.* В своем деле надо быть специалистом // Элита Татарстана. – 2007. – № 2–3. – С. 8–12.
5. *Яковлев В.* Шаг за шагом мы достигнем цели // Элита Татарстана. – 2007. – № 2–3. – С. 28–29.
6. *Ахмадуллин И.* Мужественная политика // Элита Татарстана. – 2006. – № 3. – С. 18–21.
7. *Чирикова А.Е.* Женщины и мужчины как топ-менеджеры российских компаний // Социс. – 2003. – № 1. – С. 73–82.

Поступила в редакцию  
13.05.09

---

**Шагиахметова Алия Хусановна** – ассистент кафедры государственного, муниципального управления и социологии Казанского государственного технологического университета.

E-mail: [al82@bk.ru](mailto:al82@bk.ru)

**Ханнанова Диляра Хатиповна** – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии Казанского государственного университета.

E-mail: [dkhanny@mail.ru](mailto:dkhanny@mail.ru)