

Шихиева Илона Шахиновнастудент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация**ORCID:** 0000-0002-3186-7120**e-mail:** shihieva.ilona@gmail.com**ВЛИЯНИЕ УСТАНОВОК ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ
НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ**

Аннотация. Обоснована актуальность решения проблемы управления установками топ-менеджеров. Приведен краткий обзор двух типов установок, выявленных Кэрл Двек: установки на данность и установки на рост. Представлены примеры негативного и положительного влияния установок на работу топ-менеджера, которое отразилось на конкурентоспособности компании. Выявлена зависимость конкурентоспособности организации от типа установки топ-менеджеров. Также предложены способы определения установки у кандидатов в топ-менеджеры и развития установки на рост при подготовке сотрудников, состоящих в кадровом резерве, к выдвижению на работу на высших должностях. Указанные в статье способы изменения установки сотрудников кадрового резерва требуют дальнейшего исследования.

Ключевые слова: кадровый резерв, конкурентоспособность, негативное влияние установки, подбор, положительное влияние установки, топ-менеджмент, установка на данность, установка на рост.

Цитирование: Шихиева И.Ш. Влияние установок топ-менеджеров на конкурентоспособность компании // Вестник университета. 2020. № 9. С. 27–31.

**INFLUENCE OF TOP MANAGERS' MINDSETS ON THE
COMPANY'S COMPETITIVENESS**

Abstract. The relevance of solving the problem of managing top managers' installations has been proved. A brief overview of the two types of mindsets identified by Carol Dweck has been given: fixed mindsets and growth mindsets. Examples of negative and positive influence of mindsets on the work of a top manager, which affected the company's competitiveness, have been presented. The dependence of the organization's competitiveness on the type of top managers' mindset has been revealed. Ways to determine the mindset of candidates for top managers and development of the growth mindset when preparing employees who are in the personnel reserve for promotion to higher positions have been proposed also. The methods indicated in the article for changing the mindset of personnel reserve employees require further research.

Keywords: competitiveness, fixed mindset, growth mindset, negative influence of mindset, personnel reserve, positive influence of mindset, recruitment, top management.

For citation: Shikhieva I.Sh. (2020) Influence of top managers' mindsets on the company's competitiveness. Vestnik universiteta. I. 9, pp. 27–31. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-27-31

На качество рабочих процессов организации огромное влияние оказывают установки личности. Принято рассматривать установку личности как убеждения и чувства человека, которые определяют направленность его поведения в различных ситуациях, восприятие окружающей среды [4]. По нашему мнению, установка – это сформировавшиеся в процессе взросления и развития мировоззренческие позиции человека. Установка сотрудника влияет на качество выполняемой работы, его ценности, мотивы, работу в команде, инициативность и стремление достигать личных и организационных целей. Особенно сильно на деятельность организации влияют установки топ-менеджеров компании, так как они принимают ключевые решения в отношении бизнес-процессов. Данное обстоятельство делает актуальной проблему управления установками сотрудников, что должно являться одним из приоритетных направлений деятельности службы управления персоналом. Основной целью статьи является попытка установить основные методы управления установками топ-менеджеров.

Над проблемой сущности установок, их биологического и социального объяснения, классификации с начала XX в. работали многие ученые: Д. Н. Узнадзе, Г. Олпорт, Т. Гоббс, П. А. Шеварев, Р. Г. Натадзе, Ш. И. Чарквиани и др. Основная классификация установок, которую принято рассматривать в научном

© Шихиева И.Ш., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



сообществе, состоит из позитивных, негативных и нейтральных установок [1, с. 220]. Однако в статье рассматривается относительно новая, революционная, на наш взгляд, классификация установок, включающая установку на данность и установку на рост. Эту классификацию выполнила психолог и профессор Стэнфордского университета К. Дуэк, которая на протяжении двух десятилетий проводила научные исследования в области влияния установок на различные сферы жизни человека: спортивную и бизнес-карьеру, романтические отношения, воспитание детей [3].

Рассмотрим подробнее типы установок, предложенных Дуэк. Первый тип установки – установка на данность. Люди с установками этого типа считают, что их интеллектуальные способности даны им природой и их нельзя развить. Другими словами, человек рождается либо особенным, так как обладает врожденным талантом, либо обычным, которому приходится усердно работать из-за отсутствия таланта. И даже при усердной работе человек зря старается, потому что врожденные таланты ему не превзойти.

По нашим наблюдениям, установка на данность делится на два подтипа – людей, считающих, что они обладают талантом, и людей, не считающих так. Рассмотрим первый подтип. У людей, которые уверены в наличии у себя уникальных способностей, существует огромное желание самоутвердиться. Они считают, что их не может постигнуть неудача. Если она их постигает, переносится это с трудом. Карьерная лестница преодолевается с уверенностью в своей особенности. «Талантливые» люди могут становиться топ-менеджерами. Однако основные силы направлены на создание репутации самого значимого человека в компании, а не на благо организации и сотрудников. Репутация может создаваться через запугивание и унижение коллег и подчиненных. Также может быть выбран другой путь – создание видимости заботы о людях и прописывания соответствующих ценностей. Но в действительности все в компании будет работать на топ-менеджмент.

Второй подтип – люди, считающие, что они не обладают талантом. В связи с этим убеждением они не считают важным трудолюбие и усердное развитие, работают без энтузиазма и стараются не выходить за пределы своих возможностей. В профессиональной деятельности такие сотрудники:

- избегают выполнения важных задач или проектов, чтобы не пасть в грязь лицом перед коллегами из-за возможности провала;
- зачастую избегают разговоров на профессиональные темы, чтобы не сказать что-то неправильное;
- если завязалась дискуссия, отстаивают свое мнение до последнего, чтобы не признавать неправоту, даже если они ее осознали;
- во время обучения не задают вопросы, чтобы сделать впечатление, что они все уже поняли или знают.

Люди с установкой на рост стремятся развиваться. Они признают существование таланта, но верят, что могут многого добиться за годы усердного труда и обучения. Сотрудники с таким типом установки не стесняются задавать вопросы, так как понимают, что незнание не является постыдным в процессе обучения. Они также зачастую оказываются на высших позициях в организации, однако их очень интересует развитие компании благодаря обучению сотрудников, коллективному принятию решений, атмосфере взаимного уважения и доверия. В отличие от людей с установкой на данность, люди с установкой на рост не скрывают свои недостатки, а преодолевают их.

Приведенные выше описания являются максимально выраженными для представителей обоих типов установок. Конечно, человек необязательно обладает только одним типом установки во всех сферах своей жизни. Его убеждения на работе и в личной жизни могут отличаться. Например, на работе сотрудник старается избегать ответственных задач, которые он может не выполнить и тем самым «принизить» свои способности в глазах других людей. Однако с друзьями он готов говорить на различные темы, по которым имеет мало информации, и не стесняется задавать вопросы, даже если это укажет на его малую осведомленность. Также человек может обладать элементами обеих установок в одной сфере своей жизни. Например, сотрудник с готовностью берется решать сложные задачи и развивается, но при этом всячески старается показать коллегам свои способности и не терпит неудач и промахов.

Нами были проанализированы статьи, книги об известных топ-менеджерах и интервью с ними. Приведем примеры негативного и положительного влияния установок на работу топ-менеджера, которое отразилось на конкурентоспособности компании.

Бывший генеральный директор Retrophin, М. Шкрели, печально известный как «самый ненавистный человек Америки», – яркий представитель типа людей с установкой на данность [10]. Известен он тем,

выкупал права на лекарства у фармацевтических компаний и завышал на них цены на тысячи процентов. Шкрели нравилось быть обсуждаемым, он при любой возможности старался показать свой выдающийся интеллект. Если ему задавали вопросы, которые он считал глупыми, он начинал унижать коллег. После разговора об этике в конгрессе США он назвал всех представителей государства глупыми. В интервью он говорил о своем превосходстве и исключительном таланте. К сожалению, способности, которые он считал особенными, были нацелены не на благо компании, а на самоудовлетворение. Совет директоров Retrophin подали на Шкрели иск за махинации с ценными бумагами компании ради погашения собственных долгов. Несмотря на хороший старт Retrophin, в итоге потери компании составили 65 млн долл. США, и она оказалась на грани банкротства [11].

Еще одним примером негативного влияния установки на данность является Л. Якокка, президент Ford. Он стремился занять должность CEO (англ. Chief Executive Officer). «Мустанг» показал, что на меня стоит обратить внимание. «Марк III» со всей очевидностью продемонстрировал, что я не из тех, кто терпит неудачу», – написал Якокка в автобиографии [5, с. 71]. Однако он был уволен из компании, потому что, по его мнению, стал знаменитее генерального директора – Генри Форда II [8]. В качестве мести за публичное унижение бывший сотрудник перешел на работу к главному конкуренту Ford – Chrysler. Он стал CEO, довольно быстро поставил компанию на ноги и заявил: «Теперь я герой» [5, с. 4]. К сожалению, вскоре организация опять оказалась под угрозой исчезновения. Виной тому стремление Якокки потратить время на улучшение личной репутации, а денежные средства на то, что произведет впечатление, а не на инновационные разработки. Когда автомобильный рынок начали заполнять японские компании, качество предлагаемых ими автомобилей покупатели оценивали лучше, чем качество автомобилей Chrysler, и прибыль организации существенно уменьшилась. Однако вместо того, чтобы принять предложение сотрудников о развитии предложенных инновационных проектов, CEO Chrysler начал просить американское правительство ввести пошлины, чтобы выход «японцев» на рынок был затруднен. По словам биографа, Якокка очень беспокоился (как и ранее Форд насчет него), что его подчиненные получают большую славу, чем сам Якокка. В итоге ему пришлось покинуть пост генерального директора. Как и в предыдущем примере, по настоянию совета директоров.

Примером положительного влияния установки на работу топ-менеджмента является Л. Пейдж, один из сооснователей Google. «Чтобы сделать что-то важное, нужно преодолеть страх провала», – сказал он [9]. Основной целью Лоуренса не было получение поста генерального директора компании – он был увлечен созданием инновационных технологий. Главная причина его успеха – любовь к работе. Он много внимания уделяет саморазвитию, чтобы работать лучше, создавать новые продукты. Пейдж не ограничивает своих сотрудников в генерации идей. Наоборот, он создал условия для свободного творчества [7]. Также Лоуренс совместно с С. Брином, президентом компании, создал комфортную обстановку, способствующую повышению качества работы. Много времени было уделено этическим нормам поведения в компании с клиентами и оценивания предлагаемых партнерами проектов [9]. Все предпринимаемые им действия совершаются на благо компании и потребителей. Сотрудники отмечают, что сам Пейдж ведет скромный образ жизни. Деятельность Пейджа дает свои плоды: у Google высокие финансовые показатели, несколько миллиардов активных пользователей, а также постоянное генерирование приносящих прибыль проектов [6].

Одним из успешных генеральных директоров России является Е. Касперский. Он является основателем АО «Лаборатория Касперского», и под его управлением компания стала первой в России, получившей антивирусный «Оскар». Е. Касперский также обладает установкой на рост: он развивает компанию не ради денег, а ради идеи, которая может помочь многим пользователям сети «Интернет» защитить цифровую технику от различных угроз. Е. Касперский создал атмосферу, в которой комфортно работать его сотрудникам. Он дал понять, что инициатива всегда востребована, и не стоит бояться совершать ошибок, потому что без риска сложно развиваться. Сотрудники видят в нем не просто руководителя, а настоящего лидера, который всегда привлекает идей и вдохновляет каждого стать лучше. Главной мотивацией Касперского и его сотрудников является достижение максимально качественного результата [2].

Не только генеральный директор, но и весь топ-менеджмент оказывает огромное влияние на компанию, а, в частности, на ее конкурентоспособность. Именно от людей, занимающих высокие должности в организации, зависит ее успех или крах, потому что они принимают ключевые решения и оказывают влияние на всех сотрудников. Характер принимаемых решений и влияния на сотрудников зависит от установки

топ-менеджеров: одни предпочитают действовать для своей выгоды с помощью принуждения, унижения, единоличного принятия решений или, наоборот, почти полного бездействия из-за опасения совершить ошибки, а другие стараются создать атмосферу единства и взаимопомощи, поощряют проявление инициативы и прислушиваются к мнению сотрудников.

Для повышения конкурентоспособности в нынешних экономических условиях компании должны достигать максимальных результатов деятельности, то есть постоянно генерировать идеи и совершенствовать услуги и товары. Этого можно достичь только с помощью непрерывного развития сотрудников, предоставления возможностей к творчеству, создания структуры «лидер–ведомый». Соответственно, для успешной деятельности организации сотрудники, а особенно топ-менеджеры, должны иметь установку на рост. Исходя из этого, актуальным становится отбор топ-менеджеров с ориентацией на их тип установки.

К. Дуэк был предложен тест для определения типа установки, состоящий из 8 утверждений, на которые нужно отвечать «да» или «нет». Однако тест подходит только для самоопределения типа установки, так как в условиях прохождения теста на собеседовании кандидат может понять, как ему ответить, чтобы его приняли на работу. Действенными способами определения типа установки кандидата в топ-менеджеры являются:

- наблюдение за кандидатом в процессе прохождения кейса;
- опрос предыдущих коллег кандидата о его поведении в различных ситуациях.

Критерии оценивания следует обдумывать в зависимости от предоставленного кейса, а при опросе следует спрашивать о наиболее показательных ситуациях: как общался с коллегами; как вел себя в ситуациях, когда совершил ошибку, подчиненные совершили ошибку; как проходил процесс предоставления обратной связи с его подчиненными; как относился к обучению и т. д.

Если сотрудники выдвигаются на руководящие должности из кадрового резерва, то при подготовке сотрудников организации к выдвижению нужно развивать установку на рост. Для развития установки сначала следует провести лекцию о том, какие бывают установки, как они влияют на жизнь человека и как можно изменить свою установку. На лекцию можно пригласить человека с установкой на рост, который достиг поставленной перед собой главной цели, чтобы он мог поделиться с сотрудниками своим опытом и рассказать о своем мышлении. Далее стоит провести семинары, на которых сотрудники смогут пообщаться друг с другом на эту тему, рассказать о своем мышлении и как оно влияло при тех или иных жизненных ситуациях. После смены установки данную перемену необходимо поддерживать, потому что, когда проблемы начинают решаться, люди перестают делать то, что привело к улучшению. В связи с этим стоит внедрить ценности, связанные с установкой на рост, в корпоративную культуру. Например, «постоянно развиваться и обучаться» или «цели можно достичь упорным трудом».

Перемена в образе мышления сотрудников может быть тяжелой, однако она необходима для поддержания конкурентоспособности компании. Благодаря смене установки вовлеченность руководителей в работу повысится, и они будут думать о цели, поставленной организацией, как о своей собственной. Способы изменения установки были предложены в качестве дальнейшего направления исследований.

Библиографический список

1. Аронсон, Э., Уилсон, Т., Эйкерт, Р. Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме: монография. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2004. – 563 с.
2. Дорофеев, В. Ю., Костылева, Т. П. Принцип Касперского: телохранитель Интернета: биография. – М.: Эксмо, 2011. – 280 с.
3. Кэрл, Д. Гибкое сознание: монография; 2-е изд., перераб. и доп. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.
4. Цильмак, А. Н. Типология жизнедеятельностных установок личности // Психологическая наука и образование. – 2012. – № 1. – С. 380-390.
5. Якокка Л. Карьера менеджера: автобиография. – М.: Попурри, 2006. – 472 с.
6. Высокая прибыль Google, несмотря ни на что [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dv.ee/birzha/2019/07/26/vysokaja-pribyl-google-nesmotrija-ni-na-chto> (дата обращения: 11.06.2020).
7. Жизнь Ларри Пейджа, сооснователя Google и главы Alphabet [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/life-of-larry-page/> (дата обращения: 11.06.2020).
8. Месть Генри Форду II. Как Ли Якокка стал легендой американского автопрома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/379275-mest-genri-fordu-ii-kak-li-yakokka-stal-legendoy-amerikanskogo-avtoproma> (дата обращения: 11.06.2020).

9. Правила бизнеса Сергея Брина и Ларри Пейджа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/milliardery/istorii-uspeha/233493-pravila-biznesa-sergeya-brina-i-larri-peidzha> (дата обращения: 11.06.2020).
10. «Самый ненавистный человек в США» не вылезает из неприятностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lenta.ru/articles/2016/02/18/shkreli_karma/ (дата обращения: 11.06.2020).
11. «Самый ненавистный» миллионер в США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://meduza.io/feature/2018/03/10/samyu-nenavistnyu-millioner-ssha> (дата обращения: 11.06.2020).

References

1. Aronson E., Wilson T., Akert R. Sotsial'naya psikhologiya. Psikhologicheskie zakony povedeniya cheloveka v sotsiume [*Social psychology. Psychological laws of human behavior in society*]. Moscow, OLMA-PRESS, 2004. 563 p.
2. Dorofeev V. Yu., Kostyleva T. P. Printsip Kasperskogo: telokhranitel' Interneta [*The Kaspersky principle: the bodyguard of the Internet*]. Moscow, Eksmo, 2011. 280 p.
3. Carol D. Gibkoe soznanie [*Flexible mindset*], 2-e izd, pererab. i dop. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 304 p.
4. Tsil'mak A. N. Tipologiya zhiznedeyatel'nostnykh ustanovok lichnosti [*Typology of personality's vital attitudes*]. Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie [*Psychological Science and Education*], 2012, no. 1, pp. 380-390.
5. Iacocca L. Kar'era menedzhera [*Manager career*]. Moscow, Popurri, 2006. 472 p.
6. Vysokaya pribyl' Google, nesmotrya ni na chto [*Google's high profits, no matter what*]. Available at: <https://www.dv.ee/birzha/2019/07/26/vysokaja-pribyl-google-nesmotrja-ni-na-chto> (accessed 11.06.2020).
7. Zhizn' Larri Peidzha, soosnovatelya Google i glavy Alphabet [*Life of Larry Page, Google co-founder and head of Alphabet*]. Available at: <https://rb.ru/story/life-of-larry-page/> (accessed 11.06.2020).
8. Mest' Genri Fordu II. Kak Li Yakokka stal legendoi amerikanskogo avtoproma [*Revenge on Henry Ford II. How Lee Iacocca became a legend in the American car industry*]. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/379275-mest-genri-fordu-ii-kak-li-yakokka-stal-legendoy-amerikanskogo-avtoproma> (accessed 11.06.2020).
9. Pravila biznesa Sergeya Brina i Larri Peidzha [*Sergey Brin and Larry Page's business rules*]. Available at: <https://www.forbes.ru/milliardery/istorii-uspeha/233493-pravila-biznesa-sergeya-brina-i-larri-peidzha> (accessed 11.06.2020).
10. "Samyi nenavistnyi chelovek v SShA" ne vylezaet iz nepriyatnostei [*"The most hated man in the USA" doesn't get out of trouble*]. Available at: https://lenta.ru/articles/2016/02/18/shkreli_karma/ (accessed 11.06.2020).
11. "Samyi nenavistnyi" millioner v SShA [*The "most hated" millionaire in the USA*]. Available at: <https://meduza.io/feature/2018/03/10/samyu-nenavistnyu-millioner-ssha> (accessed 11.06.2020).