

Рост инновационного потенциала менеджеров (на примере промышленности Санкт-Петербурга)

Аннотация

Ключевые слова:



А. Сарно,
профессор, д. э. н.,
Университет Тампере, Финляндия
e-mail: Alfred.Sarno@uta.fi

Процессы транзисии и обучение менеджеров

Современный мир становится глобальным и информационным. Рынки, в том числе и рынки труда, во все большей степени становятся интернациональными. Соответственно, процессы реформирования, происходящие в таких странах, как Россия можно рассматривать через призму транзисии, как это делают М. Карной (*M. Carnoy*) [1], Дж. Самоф (*J. Samoff*) [2], В. Радаев [3], Т. Заславская [4].

Наиболее естественно и отчетливо процессы транзисии проявляются в росте инновационного потенциала менеджеров, в интенсификации процессов формального и неформального обучения менеджеров. Так уже в период с 1991 по 1995 гг. большинство российских вузов, бизнес-школ, специальных курсов освоили методики преподавания и программы курсов, читаемых для менеджеров в странах Западной Европы, США. Российские преподаватели переводили популярные зарубежные учебники на русский язык, адаптировали их к условиям своих учебных заведений.

За последние 15 лет система обучения менеджеров была существенно коммерциализирована и резко расширена за счет частного сектора образовательных услуг. Так в 2010 г. в Санкт-Петербурге действовал 101 вуз, из них негосударственных вузов — 46. В названном году выпущено специалистов вузами 83000 чел., а по специальности менеджмент и экономика — 27000 чел. в год, т. е. почти 1/3 всех выпускников вузов — это менеджеры.

Численность менеджеров в среднем по России за последние 10 лет выросла на 4% от численности занятого населения страны. В 2006 г. доля менеджеров в составе работающего населения, если относить к ним предпринимателей и чиновников составляла 14,1% [5]. Из них собственники и топ-менеджеры — 28,4%, менеджеры высшего звена — 6,4%, менеджеры среднего звена — 11,3%, менеджеры низшего уровня — 53,9%.

Формальное и неформальное обучение менеджеров

К сожалению, процессы транзисии в сфере образования выглядят успешными до тех пор, пока речь идет лишь о формальном образовании. Анализ неформального образования дает другую картину. В этой связи нужно сделать три замечания.

Первое, значимость неформального образования очень велика. Во-первых, сами менеджеры отмечают, что для их профессионализации «общение с профессионалами» для них было столь же необходимым, как и полное обучение в вузе. Во-вторых, руководители фирм часто отказываются принимать на работу выпускников вузов, если они не имеют 2–3-летнего опыта работы. Получается, что 2–3 года — это необходимый срок «продолжения обучения» но уже в виде неформального обучения.

Второе, само неформальное обучение — это «чемодан с двойным дном». Помимо конструктивного обучения легальным практикам ведения бизнеса оно может содержать также обучение нелегальным практикам

ведения бизнеса, таким как взятки чиновникам, двойная бухгалтерия, «откаты» для размещения заказов, оформление фиктивных сделок для ухода от налогов, и многим другим. По некоторым данным, распространенность названных нелегальных практик более чем в десять раз превосходит распространенность таких практик, как бенчмаркинг, SWOT-анализ, покупка программных продуктов, патентов и других.

Третье — распространенность нелегальных практик столь велика, что она тормозит развитие экономики страны, делает многие легальные менеджерские практики излишними в глазах менеджеров фирм. Зачем повышать качество продукции, если «откат» побеждает конкурентов с превосходством качества их продукции? Соответственно, «излишними» становятся продвинутое и трудоемкие практики менеджмента. Легальное формальное и неформальное обучение сдают свои позиции перед наступлением нелегального неформального обучения. Так эксперты The Global Competitiveness Report считают, что в 2010 г. высокий уровень коррупции в стране был главной проблемой, мешающей функционированию бизнеса в России [6]. Поэтому не удивительно, что, когда менеджеров спрашивали, нужно ли им для работы специальное менеджерское образование, то 3/4 из них ответили, что без такого образования можно обойтись (данные [7]).

В чем причины столь высокой распространенности нелегальных менеджерских практик? В качестве главных можно назвать две взаимосвязанные причины. Первая из них — у большинства российских фирм до сих пор отсутствует ориентация на долговременные цели, на стратегическое развитие. Для них доминирующая цель — увеличение маржи, даже увеличение оборота для них — это второстепенная цель. Вторая — как показало проведенное исследование, между акторами экономической деятельности, в том числе и менеджерами, очень низок уровень доверия (данные [8]). Соответственно, по признаку «этическое поведение фирм» эксперты глобальной конкурентоспособности в 2010 г. поставили российские фирмы на 117-е место из 142 мест (данные [8]).

Поскольку соотношение формального и неформального обучения имеет большое значение, рассмотрим это соотношение подробнее.

Для этого примем следующие рабочие определения.

- **Формальное** обучение — обучение в специальных учебных учреждениях, имеющих официальную аккредитацию, выдающих сертификаты, дипломы о полученном образовании;
- **Неформальное** обучение — обучение в практическом действии, когда менеджер повышает свою квалификацию и свою коммуникативную компетенцию благодаря функционированию на своем рабочем месте, в бизнес-среде, а также в более широкой, окружающей его социальной среде. Сертификаты не выдаются.
- **Гибридные** формы обучения — обучение, синтезирующее в себе формальные и неформальные аспекты обучения, где квалификация менеджера повышается, как обучающимися дипломированными

ми специалистами, так и «обучением на рабочем месте» — коллегами, персоналом фирм.

- **Конструктивное** неформальное обучение — такое неформальное обучение, в котором менеджеры обучаются легальным практикам ведения бизнеса, выгодным не только фирме, но и экономическому и социальному окружению фирмы.
- **Теневое** неформальное обучение — такое неформальное обучение, в котором менеджеры обучаются нелегальным практикам ведения бизнеса, наносящим ущерб экономическому и социальному окружению фирмы.

Проявлением современной информационной эпохи является то, что фирмы в высоком темпе порождают все новые технологические и организационные новшества, новые ноу-хау. Все эти новшества оказываются предметом обучения менеджеров на своем рабочем месте.

Трудоемкость и необходимость неформального обучения наглядно демонстрируется тем, что российские фирмы зачастую отказываются брать на свои рабочие места выпускников профильных для своей отрасли вузов, не имеющих стажа работы.

В каком же соотношении находятся формальное и неформальное образование в целом?

В репрезентативном для РФ исследовании, проведенном М. Ф. Чернышем в 2003 г. [7], была предусмотрена возможность проверить, какой вид опыта является наиболее полезным для работы менеджера? В перечне видов опыта к формальному обучению относятся: «обучение в вузе» и «обучение в аспирантуре». Другие виды опыта — так или иначе выступают видами неформального обучения. Ответы менеджеров приведены в табл. 1.

Данные табл. 1 показывают, что формальное обучение, т. е. обучение в вузах и в аспирантуре, не

Таблица 1
Оценка полезности разных «источников обучения» для работы менеджера

| Вид опыта | Кол-во получивших данный опыт | Кол-во оценивших опыт как полезный |
|---|-------------------------------|------------------------------------|
| Общение с опытными профессионалами | 97,5 | 95,5 |
| Создание своего предприятия | 40,1 | 84,2 |
| Обучение в вузе (формальное обучение) | 91,4 | 81,0 |
| Родительское воспитание | 97,7 | 70,3 |
| Обучение в аспирантуре (формальное обучение) | 18,8 | 66,7 |
| Работа в органах КПСС | 18,9 | 67,4 |
| Служба в армии | 37,4 | 62,8 |
| Работа в рядовых должностях на большом госпредприятии | 66,3 | 63,4 |
| Работа в строительных отрядах | 39,7 | 56,7 |
| Работа в органах ВЛКСМ | 50,4 | 48,7 |
| Пребывание в исправительных учреждениях | 1,5 | 45,5 |
| Работа в профсоюзах | 23,5 | 41,4 |
| Воспитание улицей | 74,7 | 20,8 |
| Другой опыт | 52,1 | 91,3 |

выступают лидерами в качестве источника знаний и навыков будущих менеджеров. Их несколько опережают такие виды неформального обучения, как «общение с опытными профессионалами» и «создание собственного предприятия». Правда, обучение в вузе не выглядит и явным аутсайдером среди факторов профессионализации менеджеров. Если менеджер работает в текстильной промышленности, то ему необходимо закончить текстильный институт. Если он работает в металлургии, то нужно закончить металлургический институт.

Значимость неформального образования менеджеров

Вместе с тем значимость неформального образования оказывается гораздо выше, если речь идет о специальном, собственно менеджерском образовании. Примером формального образования такого типа выступают курсы бизнес-администрирования (МВА). Для определения его эффективности менеджерам задавался вопрос: «Является ли для них необходимостью специальное формальное менеджерское образование или без него можно обойтись?» Ответы оказались очень выразительными: 3/4 менеджеров считают, что без формального менеджерского образования можно обойтись.

В чем же причина столь низкой оценки формального менеджерского образования? Причина в том, что формальное образование исходит из идеальной модели взаимодействия фирм и их инфраструктурного окружения. Этот вид образования предлагает такие практики управления, которые поддерживают такую идеальную модель. В курсах менеджмента, преподаваемых в вузах, на специальных курсах значительное время уделяется обучению таким эффективным практикам, как «применение SWOT-анализа», «применение бенчмаркинга», «применение системы TQM», «сотрудничество с технопарками» и т. д. В проведенном исследовании проанализировано 87 таких практик. Но здесь для примера рассмотрим только 9 из них.

Таблица 2

Распространенность конструктивных менеджерских практик

| Менеджерские практики | Количество фирм (в %), использующих практику: | |
|---|---|---------------------|
| | в полной мере | в значительной мере |
| Покупка программных продуктов, патентов | 1,0 | 8,4 |
| Применение SWOT-анализа | 2,4 | 4,0 |
| Применение бенчмаркинга | 6,7 | 15,1 |
| Повышение вложений в НИОКР | 6,0 | 11,7 |
| Применение стандартов качества типа ИСО 9000 | 11,0 | 13,0 |
| Сотрудничество с технопарками | 5,2 | 4,8 |
| Сокращение уровней иерархии в аппарате управления | 5,0 | 19,7 |
| Сбор инновационных предложений от персонала | 4,3 | 20,1 |
| Организация в фирме кружков качества, популярных в Японии | 0,0 | 3,4 |

Они очень типичны. Данные о распространенности их приведены в табл. 2.

В двух правых колонках табл. 2 отмечено количество фирм, использующих конкретную менеджерскую практику «в полной мере» и «в значительной мере». Здесь видно, что количество таких фирм мало.

Теневые практики менеджмента

Для сравнения рассмотрим теневые практики менеджмента в промышленных фирмах Санкт-Петербурга. Часть этих практик поименована в табл. 3, где приведены ответы менеджеров на вопрос: «В какой мере Ваша фирма может избежать применения нижеследующих теневых практик?» И из данных табл. 3 видно, что, к сожалению, затянувшийся период реформирования экономики России привел к широкому распространению менеджерских практик, характерных именно для теневой экономики.

Сравнение данных табл. 2 и 3 показывают, что распространенность теневых практик в 5–10 раз выше, чем практик конструктивных. И влияние теневых практик очень сильно по своим последствиям для экономической деятельности. Так эксперты The Global Competitiveness Report считают, что в 2010 г. высокий уровень коррупции в стране был главной проблемой, мешающей функционированию бизнеса в России [6].

Причем мало кто сомневается, что дача взяток, вымогательство откатов, оформление фиктивных сделок — это не самое простое искусство; что нужно так или иначе учиться такому искусству у более опытных профессионалов. Для этого и требуется особый вид неформального обучения — теневое неформальное обучение. Чрезвычайная распространенность теневых менеджерских практик делает формальное менеджерское образование «излишним» для российских менеджеров. Вот почему 3/4 всех менеджеров считают,

Таблица 3

Распространенность в промышленности СПб теневых практик менеджмента

| Вид теневой менеджерской практики | Это неизбежно | Среднее между «неизбежно» и «можно избежать» | Этого можно избежать |
|--|---|--|----------------------|
| Оформление фиктивных сделок для ухода от налогов | 44,9 | 27,1 | 28,0 |
| Взятки чиновникам | 38,3 | 22,4 | 39,3 |
| Двойная бухгалтерия | 36,1 | 25,7 | 38,2 |
| Невыполнение деловых обязательств партнерами | 24,7 | 39,4 | 35,9 |
| Таможенные конфликты | 26,4 | 26,4 | 47,1 |
| Обналичивание денежных средств через фиктивные фирмы | 29,3 | 17,0 | 53,7 |
| Рэкет и угрозы насилия | 8,5 | 22,6 | 68,9 |
| Собственное невыполнение обязательств | 8,4 | 20,6 | 71,0 |
| «Откаты» при проведении тендеров, при размещении заказов | 30% всех сделок — по оценке экспертов «Деловой Москвы» (2008 г.) [13] | | |

что можно обойтись без специального менеджерского образования.

Конечно, можно сделать предположение, что без специального менеджерского образования готовы обойтись те менеджеры, которые получили нужные навыки и знания в результате конструктивного неформального обучения. Но это предположение не получило подтверждения в проведенном исследовании. Дело в том, что, когда говорят о конструктивном неформальном обучении, чаще всего имеют в виду такие формы обучения на рабочем месте, как: наставничество, тренировка, сетевая работа, теневое следование, журналы обучения /дневники, замещение, анализ эффективности деятельности и комплексная оценка, командирование, временное направление, обучение действием, расширение контактов с клиентами [9]. Но из этого арсенала практик неформального обучения в промышленности Санкт-Петербурга используется лишь «обмен опытом» — 97,5%, «наставничество» — 19%, «зарубежные стажировки» — 3% фирм. Поэтому в РФ, несмотря на резко возросшее количество обученных менеджеров, по показателю «опора на профессиональный менеджмент» в 2010г. российские фирмы занимали лишь — 112-е место из 142 возможных мест [9].

Доверие — стимул инновативности

Одной из причин распространенности теневого неформального обучения выступает столь низкий уровень доверия между акторами российской экономики, что Джозеф Стиглиц квалифицировал его как «разорванный социальный контракт» [10]. Это проявляется, естественно, и в том, что менеджеры низко оценивают акторов социального окружения. Это видно по данным проведенного исследования, отраженным в табл. 4. В исследовании было рассмотрено всего 39 акторов. Здесь же для краткости приведены характерные 13 акторов, которые проявляют общую закономерность.

При низком уровне доверия к социальному окружению у фирм нет стимула поддерживать это окружение.

Таблица 4

*Уровень доверия менеджеров к органам
регионального управления*

| Тип органа регионального управления | Уровень доверия (средний ранг) |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Губернатор | 3,4 |
| Правительство города | 3,1 |
| Прокуратура | 3,0 |
| Арбитраж | 2,9 |
| Главное управление внутренних дел | 2,9 |
| Налоговые органы | 2,9 |
| Комитет по труду | 2,85 |
| КЭРППиТ | 2,77 |
| Городской суд | 2,72 |
| Государственные охранные предприятия | 2,65 |
| КУГИ | 2,6 |
| Таможня | 2,57 |
| Агентство банкротств | 1,8 |

Примечание. Значения рангов: 5 — максимально высокое доверие, 1 — максимально низкое доверие.

ние. Соответственно, у фирм появляются «основания» увеличивать долю теневых практик в общем объеме своей деятельности. Вследствие этого по признаку «этическое поведение фирм» эксперты глобальной конкурентоспособности в 2010 г. поставили российские фирмы на 117-е место из 142 возможных мест [6].

Кроме того, у российских фирм все еще нет заинтересованности ставить перед собой цели долгосрочного стратегического развития. Одна из наиболее приоритетных задач для них — это увеличения маржи. И фирмы производители борются с конкурентами не столько своей продукцией, ее качеством, сколько величиной «откатов». Именно поэтому в итоге у российской промышленности в целом до сих пор нет запроса на серьезные инновации, на инновационную продукцию. По способности к инновациям промышленные фирмы в 2010 г. занимали — 38-е место из 142 возможных мест [6].

Внутренние и внешние факторы развития обучения

Как переломить ситуацию? Какую роль в этом должно сыграть обучение менеджеров?

В целом понятно, чтобы сделать обучение менеджеров эффективным, нужно одновременно активизировать как внешние, так и внутренние факторы развития обучения: совершенствовать внешнюю социально-экономическую среду, где происходит обучение, повышать инновационный потенциал экономики, устранять теневые практики ведения бизнеса, а также совершенствовать организацию, методы, увеличивать разнообразие форм самого обучения во всех трех направлениях: формальное обучение, неформальное обучение, гибридные формы обучения.

Совершенствование внешней среды обучения менеджеров — это дальнейшее развертывание в России процессов трансформации: развитие и укрепление частной собственности, развитие рыночной экономики, совершенствование институтов регулирования рынка, совершенствование системы права, устранение теневых практик ведения бизнеса, повышение инновационного потенциала экономики.

Федеральные и региональные власти России уже совершают шаги в этом направлении, в том числе в повышение инновационного потенциала экономики. Экспертами правительства разработан «Прогноз долгосрочного научно-технологического развития Российской Федерации до 2025 г.» [6], в котором отражены цели: формирование инновационной экономики, создание сетей технопарков, создание сетей центров экспертиз, создание сетей центров трансфера технологий. В Санкт-Петербурге за последние 15 лет число инновационных предприятий выросло более чем в 2 раза, за последние 5 лет затраты на исследования и разработки росли ежегодно приблизительно на \$330 млн.

Инновационные предприятия имеют существенные преимущества в сравнении с остальными. Так например, инновационные фирмы в сравнении с обычными фирмами в 3–4 раза реже пользуются такими практиками, как «Оформление фиктивных сделок для

ухода от налогов», «Взятки чиновникам», «Двойная бухгалтерия».

Развитие самой системы обучения менеджеров может внести вклад в решение рассматриваемых проблем. Но нужно так организовать обучение, чтобы уже изначально оно происходило по трем каналам одновременно: а) формальное обучение, б) неформальное обучение, в) гибридное формально-неформальное обучение. Нужно, чтобы все три канала действовали с возможно более полной нагрузкой.

Выше уже отмечалось, что формальное обучение менеджеров в Российских условиях уже почти достигло европейских стандартов. Дальнейшее развитие этого вида обучения не сдерживается какими-либо серьезными проблемами. Российские учебные заведения имеют доступ к самым новым учебникам, учебным программам, методикам обучения, разрабатываемым в Европе, США, Японии. Поэтому здесь нет необходимости останавливаться на этом подробнее.

Другая ситуация с неформальным обучением менеджеров. В Российских фирмах весьма слабо используется арсенал методов обучения менеджеров на рабочем месте. Отсюда вытекают две цели по организации неформального обучения менеджеров. Во-первых, необходимо освоение методов неформального обучения, применяемых в Западной практике, таких как «mentoring», «coaching», «networking» и др., необходима организация обмена опытом неформального обучения между менеджерами российских и зарубежных фирм, в частности фирм, работающих на российской территории.

Во-вторых, необходимо организовать использование таких телекоммуникационных каналов неформального обучения, как: общение персонала компаний в мессенджерах, чаты профессионалов-специалистов, веб-собрания экспертов, блоги профессионалов-специалистов, вики-проекты инженеров-проектировщиков в компаниях, внутренние социальные сети. По мнению ряда авторов, благодаря такой сети неформального обучения до 70% того, что нужно знать и уметь работник усваивает на рабочем месте [11].

Гибридные формы обучения менеджеров

Разнообразие гибридных форм образования менеджеров будет возрастать по мере совершенствования науки и практики менеджмента. Будет совершенствоваться и практика применения этих форм. Одни из них можно отнести к краткосрочным формам, другие к относительно долгосрочным. К краткосрочным относятся разнообразные краткосрочные курсы, конференции, семинары, тренинги, деловые игры, распространяющие опыт применения продвинутых практик менеджмента.

К долгосрочным можно отнести три гибридные формы объединения формального и неформального образования менеджеров в России сегодня, которые были практически апробированы и дали положительные результаты: Президентская программа, Бизнес-кампус, ЛОМ-программа (подробнее [12]). Общим для всех трех названных гибридных форм обучения является

то, что в них именно сами менеджеры разных фирм делятся друг с другом накопленным опытом, опытом использования конкретных конструктивных практик менеджмента. Здесь университеты и консультационные фирмы приглашаются для обучения клиентов по конкретным проблемам, вставшим на пути успешности фирм — участников бизнес-кампуса. Анализ проблем, обучающее решение проблем все чаще проводится в форме игрового моделирования.

Также существенным достоинством названных гибридных форм обучения менеджеров является участие в них западных партнеров: производственных фирм, научных и проектных организаций, администрации регионов. Как правило, они выступают в качестве сетевых форм обучения. Это особенно эффективно для фирм, связанных инновационными сетями. В таких сетях рождается и циркулирует ценная информация от фирм поставщиков к фирмам-производителям, от фирм-производителей — к фирмам потребителей и обратно. Таким циркулированием информации охвачены также проектные и научные организации, организации производственной инфраструктуры.

Субъекты, охваченные таким циркулированием информации, образуют основу бизнес-кампуса, где менеджеры, квалифицированный персонал фирм обмениваются ценной информацией, обучая друг друга. Значительная часть такой циркулирующей информации может стать предметом целенаправленного обмена в ходе специально организованных сессий участников бизнес-кампусов. Для этого целесообразны специальные организации-посредники, которые придают таким сессиям регулярный и преемственный характер, что и составляет существо бизнес-кампуса. В качестве участников сессий бизнес-кампусов целесообразно регулярно приглашать и проектные организации и обучающие организации.

Инновационный потенциал фирм

Можно ли сказать, что уже в настоящее время активизация обучения менеджеров, вовлечение их в формальные, неформальные и гибридные формы обучения дают отдачу в виде возрастания успешности фирм? Данные исследования (в рамках проекта «Санкт-Петербург ИнноРег» в 2010 г. был проведен анкетный опрос 457 менеджеров различных фирм Санкт-Петербурга), дают утвердительный ответ на данный вопрос (табл. 5).

Данные табл. 5 показывают, что рост образовательной активности менеджеров прямо ведет к возрастанию инновационного потенциала фирм. Такие компоненты инновационного потенциала фирмы, как затраты на НИОКР, внедрение организационных и технологических инноваций, участие персонала фирм в обучающих программах для внедрения инноваций — интенсифицируются по мере повышения образовательной активности менеджеров. Закономерным результатом комплекса этих процессов оказывается возрастание итогового показателя — улучшения экономического положения фирм.

В итоге можно сказать, что увеличение числа образовательно активных менеджеров — это много-

Таблица 5
Образовательная активность менеджеров и успешность фирм (коэффициент ранговой корреляции Кендалла – τ)

| Характеристики успешности фирм: | Сопряженность с образовательной активностью менеджеров |
|---|--|
| <i>Инновационный потенциал фирм</i> | |
| 1. Затраты фирмы на НИОКР | 0,344 |
| 2. Внедрение организационных инноваций | 0,328 |
| 3. Внедрение технологических инноваций | 0,242 |
| 4. Участие в обучающих программах для внедрения инноваций | 0,370 |
| <i>Итоговый показатель успешности фирм</i> | |
| Прогнозируемое улучшение экономического положения фирмы | 0,349 |

стороне позитивный процесс. В том числе он создает благоприятный климат для партнерства с западными фирмами, с западными акторами экономической и социальной жизни. И при благоприятном сценарии развития России через 15–20 лет она будет обладать инновационной экономикой, а ее хорошо обученные менеджеры по их инновационному потенциалу смогут составить серьезную конкуренцию своим западным коллегам.

Список использованных источников

1. *M. Carnoy et al.* The New Global Economy in the Information Age. University Park: Pennsylvania State University Press, 1993.
2. *J. Samoff.* Education and Social Transition in the Third World (co-authored with Martin Carnoy) Princeton: Princeton University Press, 1990.
3. Экономическая социология: курс лекций. М.: Аспект Пресс, 1997.
4. *Т. И. Заславская.* Трансформационный процесс в России: социоструктурный аспект/Отв. ред. Т. И. Заславская, З. И. Калугина//Социальная траектория реформируемой России: Исследования Новосибирской экономико-социологической школы. Новосибирск: Наука, Сиб. отделение РАН. 1999.
5. *О. И. Шкаратаи.* Социально-экономическое неравенство и его воспроизводство в современной России. М.: ЗАО «ОЛМА Медиа Групп», 2009.
6. The Global Competitiveness Report 2011–12. World Economic Forum, Geneva, 2011–12.
7. Репрезентативный опрос менеджеров по Российской Федерации/Под руководством проф. М. Ф. Черныша, 2003.
8. Опрос менеджеров в рамках проекта «Менеджерские стратегии, социальный капитал и доверие в российской промышленности. Кейс Санкт-Петербурга», 2006.
9. *А. Ю. Афонин, М. Гибсон.* Роль обучения на рабочем месте в профессиональном развитии менеджеров//Организатор производства № 2, 2004.
10. *Дж. Стиглиц.* Quis custodiet ipsos custodes? Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку//Экономическая наука современной России, № 4, 2001.
11. *S. Merriam, R. Caffarella, L. Baumgartner.* Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide (3rd ed.) New York: Wiley, 2007.
12. *I. Sarno.* Learning Managers in a Transforming Economy – The Case of Russia. Tampere: Tampere University Press, 2012.
13. «Откат» в России и за рубежом: ненаказуемое зло//«Деловая Москва», 26 апреля 2006.

The growth potential of innovative managers (for example, the Industry of Saint-Petersburg)

A. Sarno, professor, doctor of sciences, Tampere university.

Annotation

Keywords