

## Два подхода к поиску лидеров трудовых коллективов

Two approaches to the search for leaders of labor collectives

doi 10.26310/2071-3010.2021.269.3.001



**Я. В. Новиков,**  
к. э. н., генеральный директор,  
АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»

**Ya. V. Novikov,**  
candidate of economics, general director,  
«Almaz – Antey» Concern



**Г. В. Козлов,**  
д. ф.-м. н., профессор, зам. руководителя  
аппарата генерального директора,  
АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»  
✉ gvkozlov@mail.ru

**G. V. Kozlov,**  
doctor of physical and mathematical  
sciences, professor, deputy chief of staff  
of the general director, «Almaz – Antey»  
Concern



**Д. С. Джепа,**  
руководитель аппарата генерального  
директора, АО «Концерн ВКО «Алмаз –  
Антей»

**D. S. Jera,**  
chief of staff of the general director,  
«Almaz – Antey» Concern



**С. Е. Ерошин,**  
к. т. н., зам. директора по научной  
и учебной работе, НОЦ ВКО «Алмаз –  
Антей» им. академика В.П. Ефремова,  
✉ s.eroshin@nocvko.ru

**S. E. Eroshin,**  
PhD, deputy director, Scientific  
and educational center «Almaz – Antey»  
n. a. academician V. P. Efremov

Проведен анализ результатов четырехлетнего цикла программы по выявлению лидеров трудовых коллективов в Концерне «ВКО «Алмаз – Антей», и с его учетом апробирован новый подход допуска к программе респондентов, предусматривающий не заявительный, как прежде, а рекомендательный характер. Проводится сравнительный анализ этих двух вариантов организации программы и их результативности.

The analysis of the results of the four-year cycle of the program to identify the leaders of labor collectives in the Concern «Almaz – Antey» was carried out and, taking into account it, a new approach to admitting respondents to the program was tested, which provides for a recommendation character, not a declarative one, as before. A comparative analysis of these two options for the organization of the program and their effectiveness is carried out.

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, лидеры, кадровый потенциал.

**Keywords:** military-industrial complex, leaders, personnel potential.

Программа по выявлению лидеров трудовых коллективов стартовала в Концерне ВКО «Алмаз – Антей» в конце 2016 г. [1]. Потребность в ее реализации была связана с последствиями образовавшегося на стыке веков разрыва поколений на предприятиях оборонной отрасли. Спустя полтора десятка лет обострился вопрос об омоложении кадров управленцев всех специальностей и уровней.

С момента образования концерна возрастное распределение сотрудников дочерних обществ радикально изменилось в сторону омоложения (рис. 1) [2].

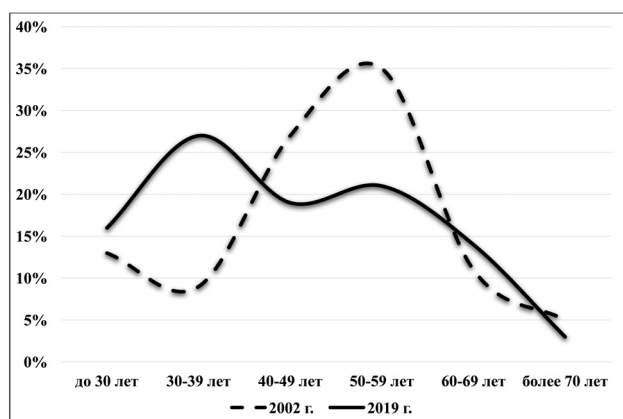


Рис. 1. Изменение возрастной структуры кадрового состава

Среди пришедших специалистов вполне можно было ожидать людей, наделенных лидерскими качествами, необходимыми для занятия руководящих должностей. Целью программы и был их поиск. При этом не ставилась задача прямого продвижения участников по служебной лестнице, программа должна была лишь способствовать этому путем повышения их компетенций и авторитета.

При организации программы можно было пойти двумя путями, а именно: объявить заявительный порядок для участия в программе или по пути рекомендаций от предприятий. Первоначально мы пошли по первому варианту, допустив к участию всех желающих без каких либо ограничений.

Лидерское движение, организованное таким образом, явилось новой, нетрадиционной формой работы по формированию и подготовке кадрового резерва в силу чего насторожило руководство и, в первую очередь, кадровые службы дочерних обществ. Без их ведома, не говоря уж о согласии, в программу выявления лидеров трудовых коллективов (ЛТК) выдвинулись многие (в общей сложности 3 тыс.) чувствующие в себе лидерские качества сотрудники. Сито отбора из них успешно прошли 109 человек – всего 3%, но все же значительное число респондентов, на ряде предприятий до 5-8 человек.



а



б



в

Рис. 2. Распределение оценок по вопросам, получившим наивысший средний балл

После успешного завершения лидерами двухгодичных курсов по программе «Управление предприятием ВПК», сам собой встал естественный вопрос об их продвижении по службе. Никаких механизмов стимулирования на это кадровых служб программа не предусматривала и на ряде предприятий победители программы не получили преференций, более того, в некоторых случаях непосредственные руководители увидели в них лишь нежелательных активных конкурентов. Важным моментом, частично снимающим подобное напряжение, было то, что программа реализовывалась по инициативе и непосредственным заинтересованном участии генерального директора концерна.

Через четыре года после начала программы нами были запрошены характеристики на победителей программы и проведено их анкетирование. Их результаты показали следующее:

- Из 109 отобранных респондентов через четыре года свою работу на предприятиях концерна продолжили девяносто человек. Это результат следует



Рис. 3. Распределение оценок на вопросы, вызвавшие наибольшие расхождения мнений

признать успешным, утечка существенно меньше среднего процента текучести кадров по концерну. При этом нужно учесть, что для сотрудников, обладающих признанием победителя лидерской программы и получившим дипломом о повышении квалификации, открываются существенные возможности перспективного трудоустройства.

- Больше трети победителей получили повышение в должности, несколько человек весьма значительное (главный конструктор предприятия, начальник СКБ, заместитель главного технолога). На первый взгляд, это серьезный показатель успешности программы. Однако не все так однозначно, поскольку нет возможности определить, сколько было бы повышений в должности этих же сотрудников без участия в программе.
- Около половины победителей вошли в кадровый резерв на руководящие должности. Этот результат следует считать промежуточным, поскольку никаких гарантий на будущее назначение он не дает.
- На вопрос о том, приняли бы вы участие в программе, оглядываясь назад, отрицательно ответили только два участника, без мотивации такого своего заключения. Это при том, что оба успешно прошли все этапы программы, включая обучение. Удивительно и то, что они высоко оценили (на 8 по десятибалльной шкале) развитие своих лидерских качеств в рамках программы.
- Среди самых памятных моментов реализации программы отмечаются волнительные первичные сборы с напряженной творческой работой и стажировка на предприятиях Концерна, существенно расширившая кругозор. Роль стажировок была понятна изначально, было бы правильно ее удлинить по времени, распространить на большее число предприятий, однако, дело это сложное и затратное, его реализация возможна лишь в индивидуальном порядке и только по инициативе руководителей предприятий. Пока подобная практика, к сожалению, не получила распространения.
- У ряда победителей возникло чувство разочарования в связи настороженным отношением начальства и окружения. В связи с этим ставится вопрос о конкретизации конечной цели программы. С самого начала мы никого не обнадеживали в плане карьерного роста: «лифт для вас будет, но с ручной лебедкой». Вместе с тем, можно понять

Таблица 1  
Распределение рекомендаций по видам

Рекомендация	Доля, %	Средний возраст	Доля мужчин, %
От руководства	78	31,2	63
От совета молодых специалистов	14	31,6	59
От победителей реализованной программы выявления лидеров	28	29,3	57

и чувства людей, оказавшихся в ситуации «чужой среди своих». По всей видимости, следовало более активно вовлекать директоров предприятий в реализацию программы. Одной информации о ее ходе, сообщаемой на ежегодных сборах директоров, оказалось недостаточно. Поняв это, мы привлекли ряд руководителей предприятий для чтения лекций на ежегодных лидерских сборах. Информация о лидерском движении систематически освещается в ежемесячной корпоративной газете.

- Отборочные мероприятия позволяли выявить многие качества респондентов, необходимые для руководящих должностей, но не могли проверить их в серьезном деле, требующем приложения значительных системных усилий. В связи с этим перед ЛТК была поставлена непростая творческая задача по написанию серии монографий. Их тематика была выбрана на основе сбора пожеланий дочерних обществ и с учетом общей актуальности.
- Для реализации этого замысла была продумана и реализована система формирования десяти творческих коллективов. Ее можно признать вполне успешной, поскольку девять монографий удалось подготовить и есть перспективы завершения работы над последней. Процесс оказался весьма продолжительным, занял больше года. Это связано с тем, что дело непростое, ответственное, а ЛТК — люди занятые. Тем не менее качество монографий оказалось весьма высоким.
- На вопрос: «Что хорошего случилось у Вас за время программы?» большинство ответов содержит значимые события как в производственной сфере, так и в личной жизни. Не будем и здесь преувеличивать роль программы. Уверенно можно сказать, что программа способствовала повышению компетенций и самооценки, а также развитию дружеских связей, в том числе семейных.

На рис. 2 и 3 представлены распределения оценок по ряду вопросов анкеты. Наиболее высокие и схожие оценки даны на вопросы «Общая оценка полезности программы» и «Оценка обучения по программе «Управление предприятием ОПК»».

Самый большой разброс мнений по «Оценке работы по монографиям». Это вполне ожидаемо в силу того, что члены рабочих групп отличаются по уровню знаний и способностей к такого рода творческой деятельности, а кроме того по-разному загружены в производственном и житейском плане.

Значительный разброс мнений пришелся и на вопрос об «Общей оценке полезности программы». Здесь в полной мере сказались отмеченные выше не-

Таблица 2  
Численность участвующих в программе работников ДО Концерна

Предприятие	Кол-во участников
АО «УМЗ»	42
ПАО «МЗИК»	25
АО «НЗ 70-летия Победы»	24
ПАО завод «Красное знамя»	20
АО «ОКБ «Новатор»	18
АО «ММЗ»	17
АО «ГосНИИП»	12
АО «ФНПЦ «НИИИРТ»	10
АО «ВМП «АВИТЕК»	8
АО «ЗРТО»	8
АО «НПО НИИИП-НЗиК»	7
АО «УПП «Вектор»	7
АО «ЦНИРТИ им. академика А.И. Берга»	7
АО «МЗ РИП»	7
АО «ММЗ «АВАНГАРД»	7
ПАО «НМЗ»	6
АО «ИЭМЗ «Купол»	6
АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей»	6
АО МКБ «Факел» им. Грушина	6
ПАО «НПО «Алмаз»	6
АО «БАЗ»	5
ПАО «НПП «Импульс»	5
ПАО «МАК «Вымпел»	5
АО «Обуховский завод»	4
АО «АПЗ им. П. И. Пландина»	4
АО «ГПТП «Гранит»	4
АО «РИРВ»	4
ПАО «ДНПП»	3
АО «КМП»	2
ПАО «НПО «Стрела»	2
АО «НПП «Завод Искра»	2
АО «НТЦ «Промтехаэро»	2
АО «НПО «ПРЗ»	2
АО «РАТЕП»	2
ПАО «Радиофизика»	2
АО «КБСМ»	2
АО «Корпорация «Комета»	2
АО «БЗКТ – Алмаз – Антей»	1
АО «Казанское ОКБ «Союз»	1
АО «ХРТЗ»	1
АО «Завод «Навигатор»	1
АО «ВНИИРА»	1
АО «НИИП им. В. В. Тихомирова»	1

однозначное отношение к победителям программы на ряде предприятий.

Итоги этапов программы и эффективности ее методического обеспечения были детально проанализированы в ряде научных публикаций и в трех монографиях [1, 3-6]. Программа получила положительную оценку у руководства Концерна, что позволило продолжить ее работу в плане выявления новых лидеров трудовых коллективов. На этот раз был изменен порядок участия в программе: а именно респондентам требовалось представить рекомендацию с предприятия. Рекомендации принимались трех видов: от администрации, от совета молодых специалистов и от победителей первой волны

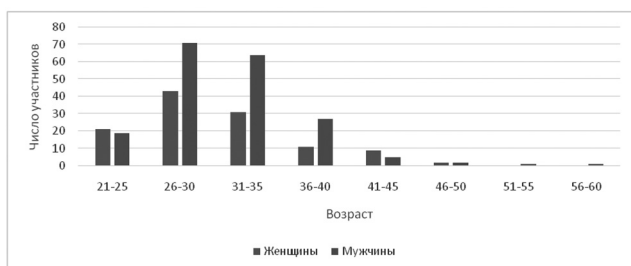


Рис. 4. Гендерное распределение участников по возрасту

программы. Такая вариативность должны была снять излишнюю жесткость административного контроля.

На участие в программе в этот раз заявилось 308 человек — в десять раз меньше, чем в первой волне. Распределение рекомендаций приведено в табл. 1.

То, что суммарный процент во второй колонке выше ста связан с тем, что значительное число рекомендаций имело две подписи.

Видно, что процент рекомендаций от руководства предприятия оказался доминирующим. Средний возраст респондентов, рекомендованных администрацией, оказался несколько выше двух других. Гендерный состав не выявил значимых различий.

В табл. 2 дано распределение участников программы по предприятиям. Видно, что оно не является равномерным, по нему можно судить об авторитете программы у кадровых служб дочерних обществ концерна.

Распределение заявившихся участников программы по возрасту представлено на рис. 4 и 5.

Практически, результаты, представленные на этих графиках, совпадает с теми, которые было в первой волне [1]. Совпадает и средний возраст: женщины — 30,8 лет, мужчины — 31,7 года, общий — 31,4 года. В первой волне — около 30 лет.

На рис. 6. представлены результаты экспертных оценок по двум анкетам. Они обнаруживают хорошую корреляцию между собой, что показывает их взаимодополняющую роль.

На рис. 7. представлено распределение числа анкет в зависимости от объема суммарного ответов.

Максимальное число использованных знаков больше, чем в сто раз превышает минимальное. Рекорд — 20 тыс. знаков, это больше десяти страниц стандартного текста. Это при том, что ни один вопрос анкеты не требовал столь развернутых ответов. Ничего подоб-

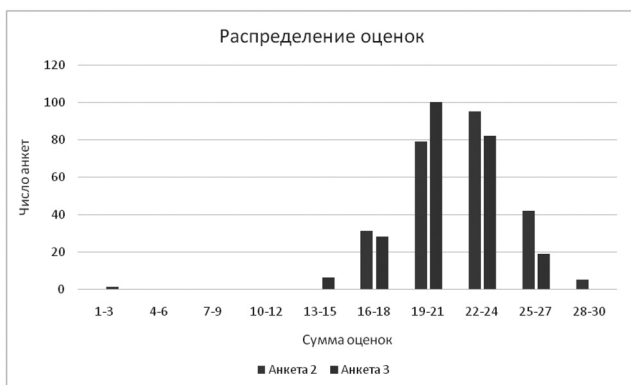


Рис. 6. Распределение экспертных оценок ответов по двум анкетам

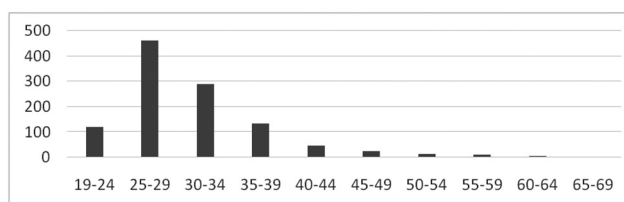


Рис. 5. Общее возрастное распределение участников программы

ного в первой волне не наблюдалось. Такая аномалия остается непонятной, и трудно сказать, положительна ли она с точки зрения лидерских качеств.

В анкете был задан вопрос «Являетесь ли вы удачливым человеком?». Большинство респондентов ответило на него положительно. Удачливость очень важное качество руководителя. С материалистической точки зрения разделение людей по шкале «удачлив/не удачлив» объяснить невозможно, также, как и наличие у человека судьбы, но оно имеет место быть. Кстати, в судьбу, как выяснилось, верят 50% респондентов. Вера в судьбу с одной стороны может рассматриваться как положительное лидерское качество, так как придает дополнительную уверенность действиям в критической ситуации, а с другой, и как негативную, могущую снижать активность в достижении цели.

Из данных табл. 3 видно, главные отличия двух подходов проявляются в числе участников и уровне отсева на заочном этапе. По остальным признакам отличий между респондентами невелики. Участники второй волны все с высшим образованием и среди них нет рабочих.

Что касается числа участников, то следует учесть, что первая волна всегда более интенсивная. Во вторую попадают преимущественно новые и «дозревшие» сотрудники. Среди них респондентов, не ставших победителями первой волны, оказалось всего 5%. Понятно и то, что получение рекомендаций требует от сотрудников преодоление некоего психологического барьера и соответственно останавливает многих от участия в программе. Это своего рода вспомогательный фильтр, лидеры должны находить в себе уверенность и преодолевать неловкость в достижении своей цели.

Тот факт, что резко сократился отсев после заочного тура является вполне ожидаемым, поскольку заявившихся «на авось» в этот раз не было. Респонденты первой волны вначале не были информированы о непростых процедурах отбора.

Очевидной особенностью нового подхода к программе является то, что в значительной степени ее состав формируется с разрешения непосредственного руководителя. Это сродни традиционной практике формирования кадрового резерва со всеми известными

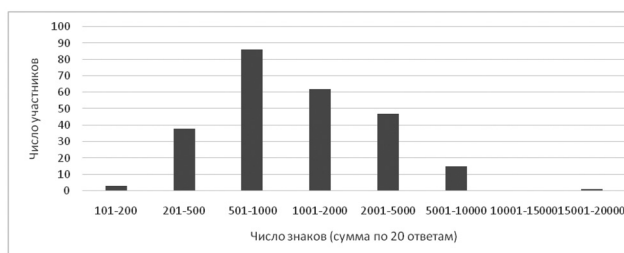


Рис. 7. Распределение анкет в зависимости от суммарного объема ответов респондентов

ми изъянами. Иными словами, новый подход снимает обсуждаемые проблемы самовыдвиженцев ценой отсекающей части сотрудников с активной жизненной позицией, настораживающей администрацию. Как уже отмечалось, для компенсации этого недостатка в программе предусмотрены вступительные рекомендации не только по линии администрации, но и от совета молодых специалистов и ЛТК первой волны программы. Однако суммарно их оказалось меньше 20%. Вероятно сказалась «бдительность» кадровых служб предприятий.

Очные отборочные сборы были организованы по прежней, оправдавшей себя схеме в виде командного соревнования самоорганизовавшихся команд из восьми человек с условиями: пять мужчин, три женщины и не более двоих с одного предприятия. По наработанной практике к каждой команде прикреплялся куратор из числа победителей первой волны программы. В этот раз их роль была более активной, по итогам сборов они представили характеристики на всех членов своей команды, которые в полной мере учитывались при определении победителей. Представление кураторами характеристик имело и вторую цель: дать куратором практику грамотной оценки личных качеств респондентов. Можно отметить, что уровень всех характеристик оказался весьма высоким.

Любопытно то, что число победителей, определившихся после очного тура и утвержденных приказом генерального директора концерна, оказалось в точности таким, как и в первой волне — 27 человек, 43% от общего числа участников сборов. Это говорит о том, что после заочных туров процент людей с лидерскими качествами почти не зависит от начального порядка формирования респондентов программы.

### Заключение

1. Четырехлетний опыт программы выявления лидеров трудовых коллективов, включавший в себя заочные и очные механизмы отбора, стажировки и двухгодичные курсы повышения квалификации, оказался вполне успешным. Большая часть респондентов получила повышения по службе или включена в кадровый резерв. Вместе с тем, примененный заявительный порядок участия в программе вызвал на ряде предприятий настороженное отношение кадровых служб и непосредственных

Таблица 3

Сравнение двух подходов к реализации программы

	Свободное участие	Рекомендательное участие
Количество респондентов	Большое (3000 чел.)	Низкое (308 чел.)
Отсев после заочных туров	65%	18%
Отсев после очных туров	53%	53%
Средний возраст	30 лет	29,5 лет
Гендерное распределение	М — 70%, Ж — 30%	М — 60%, Ж — 40%
Распределение по профессиям	Управленцы — 18%, инженеры — 77%, рабочие — 5%	Управленцы — 22%, инженеры — 78%, рабочие — 0%
Образование	Высшее — 98%, ученая степень — 13%	Высшее — 100%, ученая степень — 7%

руководителей выявленных лидеров, что явилось очевидным недостатком развитого метода.

2. Примененный на втором цикле программы рекомендательный подход к участникам программы был ориентирован именно на устранение отмеченного недостатка. В результате нового правила участия в программе число заявившихся участников сократилось в десять раз. При этом их отсев на заочных турах резко уменьшился (с 65 до 18%). Итоги очного отборочного тура показали, что уровень респондентов остался прежним по сравнению с первым циклом. Не претерпели изменений ни возрастной и гендерный состав участников, возрос лишь процент сотрудников на руководящих должностях. Четко сохранилось число участников, успешно прошедших очный тур, что программой специально не регламентировалось.
3. Таким образом оба примененных подхода показали свою хорошую работоспособность с точки зрения выявления в больших трудовых коллективах людей с лидерскими качествами. Каждый из них имеет свои особенности: первый позволяет привлечь большое число участников, но при этом не способен создать всем победителям комфортные условия для продвижения по службе, второй имеет более узкий ареал действия, но обещает решить эту проблему. О его действенности можно будет судить лишь по прошествии нескольких лет.

### Список использованных источников

1. Ю. А. Башкатова, Д. Ю. Большаков, С. Е. Ерошин и др. Лидерское движение в Концерне ВКО «Алмаз – Антей». М.: Новое Время, 2019. 316 с.
2. В. В. Меньшиков, Г. В. Козлов, И. В. Кутузов. Модельный анализ возрастной динамики кадровой структурной предприятий оборонно-промышленного комплекса// Промышленная политика в Российской Федерации. 2008. № 6. С. 61-66.
3. Д. Ю. Большаков, С. Е. Ерошин, Г. В. Козлов и др. Программа выявления лидеров трудовых коллективов Концерна ВКО «Алмаз – Антей». М.: «Типография «Миттель Пресс», 2017. С. 104.
4. Выявление лидеров трудовых коллективов: программа Концерна ВКО «Алмаз – Антей». М.: «Новое время», 2018. С. 180.
5. Д. Ю. Большаков, С. Е. Ерошин, Я. В. Новиков. Проблемы становления лидера трудового коллектива//Вестник Концерна ВКО «Алмаз-Антей». 2016. № 2. С. 9-12.
6. Я. В. Новиков, Д. С. Дзюпа, Г. В. Козлов. Выявление лидеров в крупных производственных объединениях//Экономические стратегии. 2020. № 7. С. 2-8.

### References

1. Yu. A. Bashkatova, D. Yu. Bol'shakov, S. E. Eroshin i dr. Liderskoe dvizhenie v Koncerne VKO «Almaz – Antej». M.: Novoe Vremya, 2019. 316 s.
2. V. V. Men'shikov, G. V. Kozlov, I. V. Kutuzov. Model'ny`j analiz vozrastnoj dinamiki kadrovoy strukturnoj predpriyatij oboronno-promy`shlennogo kompleksa//Promy`shlennaya politika v Rossijskoj Federacii. 2008. № 6. S. 61-66.
3. D. Yu. Bol'shakov, S. E. Eroshin, G. V. Kozlov i dr. «Programma vy`yavleniya liderov trudovy`x kollektivov Koncerna VKO «Almaz – Antej». M.: «Tipografiya «Mittel` Press», 2017. S. 104.
4. «Vy`yavlenie liderov trudovy`x kollektivov: programma Koncerna VKO «Almaz – Antej». M.: «Novoe vremya», 2018. S. 180.
5. D. Yu. Bol'shakov, S. E. Eroshin, Ya. V. Novikov. Problemy` stanovleniya lidera trudovogo kollektiva//Vestnik Koncerna VKO «Almaz – Antej». 2016. № 2. S. 9-12.
6. Ya. V. Novikov, D. S. Dzhepa, G. V. Kozlov. Vy`yavlenie liderov v krupny`x proizvodstvenny`x ob`edineniyax//E`konomicheskie strategii. 2020. № 7. S. 2-8.