

УДК 336.717

## **РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА КАК ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

**Т.С. МИНАЕВА,**

аспирантка

кафедры стратегического  
и антикризисного менеджмента

E-mail: Mts888@mail.ru

Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации

*Решение стратегических задач устойчивого экономического роста в национальных экономиках требует дальнейшего исследования проблем повышения производительности управленческого труда. Повышение эффективности труда персонала должно опираться на современные принципы управления человеческими ресурсами, где особое значение приобретают личные качества менеджеров, а также способы повышения результативности труда каждого работника. Современные конкурентные условия ведения бизнеса предполагают стратегический характер решения проблем повышения производительности труда.*

*В исследовании рассматриваются функции генерального, территориального и функциональных менеджеров в международных компаниях. С учетом совершенствования результативных критериев работы топ-менеджеров проанализированы взаимосвязи степени развития личных человеческих качеств с профессиональной деятельностью, в целях прироста рыночной стоимости и увеличения прибыли фирм. Показано, что современные требования модернизации и инноваций в экономике требуют дальнейшего совершенствования системы менеджмента крупных корпораций. Предложены концептуальные подходы к успешной реализации задач корпоративных университетов.*

*В современных условиях происходит постепенный отход от строго командного стиля управления, особенно в среде работников умственного труда.*

*Правильные конфигурации ролей и задач для топ-менеджеров являются чрезвычайно важными в системе руководства транснациональных компаний. Однако в любом случае руководитель должен быть харизматичным лидером, подающим пример и настраивающим подчиненных на эффективную работу.*

**Ключевые слова:** производительность труда, стратегическое управление, человеческие ресурсы, лидерство, личность, менеджер, функции, управленческие знания

### **Определение проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами**

*Повышение производительности труда. Проблемы формирования и развития лидерских качеств среди высшего звена управленцев во многом связаны с использованием современных методов профессионально-должностного продвижения и методов стимулирования менеджеров высшего звена. Повышение эффективности труда персонала должно опираться на современные принципы управления человеческими ресурсами, где особое значение приобретают личные качества менеджеров, а также способы повышения результативности труда каждого работника.*

*Развитие человеческого капитала.* В основных положениях ежегодного Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию [8] в 2013 г. подчеркивается, что именно посткризисные внешние и внутренние факторы рисков сдерживания устойчивого экономического роста обуславливают усиление целого ряда национальных стратегических приоритетов. В их числе – широкое введение в практику государственного управления механизмов, направленных на увеличение доли продуктов интеллектуального труда в валовом внутреннем продукте (ВВП), на всемерное развитие человеческого капитала, в том числе в рамках необходимости роста производительности труда.

*Организация менеджмента.* Соответственно, на мезо- и микроуровнях решение задач повышения производительности труда потребует новых подходов в организации менеджмента. Об этом свидетельствуют исследования российских ученых, посвященные внедрению технологий рыночной и маркетинговой направленности в управлении предприятиями на основе инновационных категорий, моделей и т.п. [4, 7, 11]. Имеется в виду, что привлечение поставщиков и потребителей на партнерской основе к процессам инициации инновационно-инвестиционных проектов будет способствовать формированию соответствующих программ нового информационного пространства.

Таким образом, росту интенсивности деятельности предприятий будут способствовать не только уникальные технологии и оборудование. Постоянно возрастает роль конкурентных преимуществ, наличия высококвалифицированных специалистов, способных влиять на поддержание высокой репутации фирмы, повышение эффективности использования рабочей силы.

*Развитие интеллектуального капитала.* В современных организациях значительно ускоряются бизнес-процессы, усложняются методы управления и подходы к использованию всех видов капитала, прежде всего человеческого и интеллектуального. Именно людские ресурсы и собственно умственный труд формируют сильные стороны в рыночной политике в большей степени, чем материальные факторы производства.

За последние десятилетия продукты нематериального сектора, например в сфере информационных технологий, значительно изменили структуру экономики. Следовательно, в составе стратегических целей фирм, наряду с традиционной борьбой за потребителя, преимущественные позиции заняли

задачи найма сотрудников, способных создавать новую качественную продукцию.

*Особое место при этом принадлежит* топ-менеджерам. Известны исследования, в которых доказана взаимосвязь роста корпоративных финансовых показателей с деятельностью высшего управленческого звена, эффективность которой в свою очередь регулируется с помощью стимулирующих рычагов в контрактах трудоустройства. Так, в исследовании [14] на примере 917 американских фирм-производителей в 1992–2003 гг. демонстрируется устойчивый характер взаимосвязи между производительностью фирмы и качеством работы генеральных директоров (CEO – Chief executive officer).

В академической литературе, с точки зрения российских ученых, достаточно распространенными научными объяснениями такого феномена могут служить постулаты теории агентских отношений. В данном случае речь идет о традиционной модели, согласно которой стимулирующая роль больших денежных и других вознаграждений позволяет создавать условия для адекватной компенсации усилий и рисков в работе высших должностных лиц [3]. Соответственно, им нужны знания: общетеоретические научные, практические профессиональные, а также специальные – в области инновационного маркетинга и менеджмента.

Таким образом, возникает необходимость внесения соответствующих корректировок в стандарты подготовки и повышения квалификации кадров экономического и технологического профиля, адаптации образовательных структур к инновационным задачам [11].

### Анализ достижений и публикаций

Современные конкурентные условия ведения бизнеса предполагают стратегический характер решения проблем повышения производительности труда. В частности, премьер-министр России Дмитрий Медведев подчеркивает, что вывести отечественную экономику на качественно новый уровень может только опережающий по сравнению с увеличением ВВП рост производительности труда [2].

Президент Российской Федерации В.В. Путин, указывая на необходимость решения этой проблемы, отмечал, что в докризисные 2003–2007 гг. производительность труда в России росла в среднем на 6,8% в год. Учитывая, что в посткризисные 2010–2011 гг. этот показатель увеличился на 3–3,8%, важнейшим

условием для развития экономики России является необходимость повышения его роста, поскольку нынешние темпы означают консервацию сырьевой структуры экономики.

В ближайшие годы производительность труда в России должна расти на 5–6% в год – в два раза быстрее, чем сейчас. Только так мы сможем форсированно преодолеть разрыв в эффективности [2, 9]. Следовательно, в центре внимания кадровой политики должны лежать функции, принципы, а также цели менеджмента в сфере человеческих ресурсов, которые позволят сконцентрировать внимание на повышении результативности труда.

Таким образом, на предприятии наряду с инновациями в основной деятельности должен присутствовать весь набор способов стратегического управления человеческими ресурсами. При этом степень влияния на изменения в структуре, а также компетентность занятых на производстве необходимо координировать с ростом показателей эффективности работы всех подразделений.

Можно согласиться с точкой зрения ряда ученых о необходимости более широких исследований в сфере обоснования повышения роли новой корпоративной культуры и организации работы менеджеров. Также актуальными являются результаты аналитики, позволяющие на основе оценки существующей практики предложить направления усиления взаимодействия систем маркетинга и менеджмента, когда укрепляются непосредственные контакты фирм с кластерами потребителей.

Специалистам высшего звена управления крайне важно уметь формализовать такие связи в виде моделей, программ и систем, основанных на инновационных знаниях. Одновременно необходимо дальнейшее технологическое совершенствование способов разделения и кооперации труда путем делегирования управленческих функций высшего уровня на более низкий с одновременным сокращением административно-управленческих расходов и повышением конкурентоспособности хозяйствующих субъектов [11].

### Постановка задачи

В исследованиях тенденций и закономерностей сферы инновационного менеджмента современных производственных систем особое значение следует уделять проблемам совершенствования управления персоналом. Работники умственного труда очень быстро становятся самой крупной группой внутри

рабочего класса. В настоящее время они составляют уже около двух пятых всей рабочей силы США.

В других странах их доля меньше, но тоже быстро увеличивается. Именно от производительности труда этой группы занятых будет зависеть будущее процветание, более того, – само существование развитых стран [1].

Таким образом, цель исследования состоит в том, чтобы раскрыть суть и показать возрастающую роль управленческого лидерства в системе рычагов роста производительности труда международной компании.

### Обоснование полученных научных результатов

Как известно, совокупность характеристик личности руководителя входит в состав основополагающих факторов производительности труда. К ним можно отнести:

- наличие стратегического мышления и организационной культуры;
- коммуникативные способности;
- умение создать систему мотиваций и стимулов, направленных на повышение квалификации, развитие творческих способностей, поддержание ценностей и эмоционального начала у индивидов.

Несмотря на свойственный им косвенный характер, такие факторы оказывают влияние на степень активности команды и отдельных сотрудников, невзирая на разнообразие персональных параметров позитивного и негативного сознания. Ведь кроме вмененных стандартных функций управленческий лидер обеспечивает необходимую для успеха атмосферу развития межличностных отношений в коллективе, поддерживает широкие официальные и неофициальные контакты с внешней средой.

В работе [10] приводится следующее пояснение различий между менеджментом и управленческим первенством: «Лидерство – это сила, которая создает способность группы людей делать что-либо на более высоком уровне или добиваться лучших результатов. По сути лидерство является агентом изменений. Менеджмент, напротив, являет собой систему, которая больше связана с планированием, координацией, руководством и контролем за рутинной деятельностью. Управленческое лидерство – интеграционная часть управления и его важность возрастает пропорционально положению лидера в организационной иерархии».

Очень часто лидерство в компании принадлежит сотрудникам, работающим на более низких должностях. Это ведет к рискованным ситуациям, вследствие которых поставленные задачи выполняются совсем не под влиянием лидера. То есть совокупность формальных и неформальных отношений между менеджером и сотрудниками организации, включая его подчиненных, строится не столько на властных полномочиях первого, сколько на взаимном согласии относительно общих целей, уважении друг к другу.

Иностранные исследователи выделяют несколько типов и ролей менеджеров в зависимости от уровней руководящих должностей [15]. Рассмотрим основные отличительные черты общей, функциональной и территориальной систем менеджмента международной компании.

Роль генеральных директоров материнской компании (СЕО) в решении стратегических организационных задач, исходя из соотношения рисков и прибыли, является главной. Бизнес-менеджер, хотя и учитывает мнение региональных и функциональных директоров при принятии решений об открытии или прекращении деятельности подразделений, несет персональную ответственность за их деятельность. Поэтому для повышения прибыльности от синергии интернациональной активности всех подразделений и результатов проведения разнообразных операций чрезвычайно важными представляются направления создания оптимальных конфигураций международных активов и распределения ресурсов, а также координация деятельности всех дочерних структур.

В этом плане необходимо внедрение соответствующих методик и технологий: от упрощенного централизованного контроля до непрямого влияния через неформальные коммуникации. Например, при создании стратегического совета по глобальному и индивидуальному продвижению продуктов его руководителем может быть сотрудник из любой страны, где данное продуктовое подразделение работает наиболее успешно и его результаты свидетельствуют о лидерских качествах данного менеджера [15].

Стремясь к лидерству, СЕО должны поддерживать принципы инновационного маркетинга, непрерывно совершенствуя продукцию, технологию производства и оказания услуг, а также методы рыночной деятельности в рамках выбранных концептуальных бизнес-стратегий.

Например, клиентоориентированный подход CRM (Customer Relationship Management) исходит из ситуации на современном рынке товаров и услуг,

когда их количество явно превышает численность тех, кто готов их покупать. Идет поиск конкурентных преимуществ предприятий с большим количеством постоянных клиентов в страховании, фармацевтике, в таких сферах, как информационные технологии и телекоммуникации, а также финансовая посредническая деятельность.

Успех стратегического, созидательного и координирующего влияний генерального менеджера на перспективы развития международных компаний также зависит от качественных характеристик команды менеджеров. В связи с этим уместно привести высказывание Ф. Удея, генерального директора Societe Generale Group, который считает, что, испытывая важнейшую роль лидера, ни один индивидуум не способен единолично управлять в кризис. Ответственный менеджер должен иметь поддержку сильной команды, полагаться на нее и доверять тому, что она делает [19].

Рассмотрим деятельность топ-менеджеров, направленную на достижение целей повышения прибыльности и эффективности работы на региональных рынках в рамках конкретной страны. Такие управленцы, как правило, принимают решения по поставкам продуктов, которые бы удовлетворяли клиентов именно данного региона. Одновременно степень их активности выражается в инновациях, связанных с созданием новых продуктов, способов или каналов продвижения товаров, или с кадровыми решениями.

Кроме того, в их компетенции часто находятся юридические вопросы соответствия товаров и услуг региональным законодательным требованиям, а также анализ собственных позиций на рынке среди местных и международных конкурентов. То есть эффективный менеджер в стране выполняет три важнейшие функции:

- развитие глобальной стратегии компании;
- распоряжение локальными ресурсами;
- оценка реализации потенциальных перспектив местных рынков и соответствующих рисков [15].

Для объективного отражения ситуации в целях выявления влияния разных факторов на возможный прирост активов, или, наоборот, на возникновение вероятных угроз, менеджер должен адекватно оценивать информацию и все варианты ее интерпретации. В дальнейшем такая информация поступает на более высокий уровень, где ожидания тех или иных результатов могут быть опровергнуты или недооценены в силу пространственно-временных факторов или неформальных обстоятельств.

Качество коммуникаций между региональным и центральным офисами может изменить, например, тактику реагирования на потребительские тренды, имея в виду определенные инерционные свойства процедур внесения поправок в национальные законодательства. И, наконец, местный топ-менеджер должен стремиться к достижению в каждый конкретный момент такого конкурентного преимущества, как оптимальное обеспечение всеми корпоративными ресурсами: финансовыми, кадровыми, информационными, сырьевыми и пр.

Рассмотрим особенности труда функциональных менеджеров. Они должны быть полномочными представителями и хранителями всех профессиональных знаний в своей области, внедрять инновации, быть экспертами каждый в своей сфере. В их функциональные обязанности должно входить постоянное информирование топ-менеджеров компании о состоянии рынка и возможных способах развития, а также разработка всевозможных тренинговых программ, обеспечивающих необходимый уровень квалификации во всех структурных подразделениях.

Например, специалист по маркетингу, делегируя отделу продаж коммуникационные функции, должен позаботиться о том, чтобы сотрудники этого подразделения владели соответствующими знаниями и навыками. При этом чрезвычайно важно организовать автономную командную работу на основе принципа минимальной конкретизации.

Таким образом, высший менеджмент определяет лишь критические характеристики процессов, для изменения которых необходимо вмешательство со стороны [12]. Главное место принадлежит командному лидеру, способному аккумулировать лучшие решения при поддержке каждого участника команды.

Бренд компании включает в себя несколько составляющих, одной из которых является HR-бренд (Human resource – человеческий ресурс) [5]. Согласно наиболее распространенному определению, это образ компании в глазах потенциальных и работающих сотрудников, а HR-брендинг включает в себя работу с репутацией компании как работодателя. Основными преимуществами формирования HR-бренда считаются:

- привлекательность компании с точки зрения комфортных условий труда;
- наличие высококвалифицированного лояльного персонала при минимальных затратах кадровых служб;
- сплоченность, корпоративный дух в коллективе.

Успешный HR-брендинг – это профессиональная деятельность по подбору, расстановке и поддержанию высокой квалификации персонала, которая способствует долгосрочной экономической стабильности предприятия-работодателя. Безусловно, при этом происходят изменения в системах мотивации персонала, что в свою очередь связано с институтами поддержки образованности людей, их лояльности и, наконец, с наличием корпоративной культуры организации.

Как правило, средний уровень заработной платы профессиональных менеджеров среднего и высшего звена во многих международных подразделениях транснациональных корпораций в развивающихся странах выше, чем в головных офисах, находящихся в развитых странах. Это связано с уровнем риска конкретной страны, а также с нехваткой профессиональных кадров на соответствующую должность.

Один ведущий банк отметил, что заработная плата сотрудников на топовых позициях в Бразилии, Китае и Индии очень часто превосходит заработную плату коллег из Великобритании в два раза [18]. Проблемы вознаграждения высших должностных лиц крупных компаний давно являются объектом внимания ученых. Например, большой объем эмпирических исследований компенсационных пакетов топ-менеджеров в 1990-х гг. (особенно по материалам базирующихся в США компаний) показал серьезные изменения в их общем размере и структуре. По данным за 1993–2003 гг., средняя величина годового вознаграждения главных исполнительных директоров американских компаний увеличилась более чем вдвое [3, 16]. Такую практику мало изменили корпоративные скандалы и кризис 2008–2009 гг. В посткризисный период в 2010 г. доля долгосрочного вознаграждения в совокупном вознаграждении топ-менеджеров в США выросла на 7,3%, в Европе – с 25 до 34% [3, 6].

Современные теоретические модели [3, 17, 20] объясняют рост вознаграждения высшего менеджмента динамикой важности человеческого капитала менеджеров, что, по мнению российских ученых, базируется на исследованиях Г. Беккера. При этом наиболее важными составляющими являются знания в области финансов или управления человеческими ресурсами, которые можно считать переносимыми из одной компании в другую, а специальные навыки и умения менеджеров рассматриваются исключительно с точки зрения ценности в рамках конкретной фирмы, т.е. как непереносимые.

В процессе обучения и образования происходят формирование и изменение профессиональных и личностных свойств индивидуума. Поэтому повышение квалификации топ-менеджеров связывают не только с использованием обучающих программ. Система образования не всегда справляется с растущим спросом на квалифицированные кадры. В связи с глобализацией лидеры компаний могут столкнуться с проблемами нехватки знаний, межкультурных навыков.

Корпоративные университеты имеют опыт развития глобальных лидерских навыков и создания культуры общих ценностей, они могут стать партнерами в развитии способностей, образовательной базы и поведения для воплощения стратегий развития фирм. В США с 1997 по 2007 г. число компаний, обладающих корпоративным университетом, удвоилось (с 1 000 до 2 000). Во всем мире насчитывается более чем 4 000 компаний со своими учебными центрами. В 2012 г. BCG (Boston Consulting Group) оценила, что компании из списка G20 проинвестировали приблизительно 400 млрд долл. в тренинги. У компаний с определенными возможностями по развитию лидерства, управления талантами маржа прибыли также превосходит в 2,1 раза среднюю по рынку [13].

По своей корпоративной структуре университет может быть независимой организацией, работать внутри HR-службы или подчиняться генеральному директору напрямую. В международных компаниях, как правило, корпоративный университет имеется в каждой стране бизнес-активности и поддерживает программы как для общего персонала, так и для сотрудников-лидеров.

Школы развития лидерских качеств предполагают ориентацию кадров высшего звена на изучение технологических особенностей компании, формируют связи между участниками на длительный период совместной деятельности, что в итоге дает существенный прирост общей продуктивности труда.

## Выводы

Можно резюмировать, что основные квалификационные характеристики работников, занятых интеллектуальной деятельностью, почти полностью противоположны требованиям, необходимым для повышения производительности занятых в сфере физического труда. Поэтому для менеджеров необходимо создавать мотивационную среду, направленную на креативное поведение, инициативную деятельность.

В современных условиях происходит постепенный отход от строго командного стиля управления, особенно в среде работников умственного труда. Правильные конфигурации ролей и задач для топ-менеджеров являются чрезвычайно важными в системе руководства транснациональных компаний. Однако в любом случае руководитель должен быть харизматичным лидером, подающим пример и настраивающим подчиненных на эффективную работу.

Управленческое лидерство – это совокупность личных качеств, которые можно развивать. Но если члены коллектива не увидят их в своем менеджере, то добиться неформального признания ему впоследствии будет крайне сложно. Поэтому прежде чем вновь назначенному руководителю предстоит приступить к выполнению своих непосредственных задач, ему важно пройти курс обучения управленческому лидерству.

Комфортные условия труда включают в себя возможность повышения квалификации в корпоративном университете, а также наличие социальных пакетов, высокоорганизованного офисного сопровождения.

Принятие на работу в международную компанию эффективного менеджера – достаточно сложная задача. Претендент должен обладать большим объемом знаний и навыков, пониманием межкультурных различий, уметь быстро адаптироваться к различным сценариям развития событий во внешней среде. Насколько своевременно фирмы смогут найти эффективных руководителей, настолько более адекватно они будут реагировать на вызовы неопределенности, что в итоге будет составлять основу их конкурентных позиций.

## Список литературы

1. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
2. Грабарь Я. Производительность труда: работой с умом, а не до ночи. URL: <http://top.rbc.ru/economics/27/03/2013/850963.shtml>.
3. Зенкевич Н.А., Катькало В.С., Клемина Т.Н., Медведев А.Г. Эволюция моделирования стимулирующих контрактов с топ-менеджерами компаний. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/543.pdf>.
4. Казаков С.П. Инновационная маркетинговая деятельность в сфере услуг. М.: Издатель Степаненко, 2011. 320 с.
5. Лустина Т.Н. Системный подход к формированию HR-бренда // Маркетинг и современность. Актуальные маркетинговые технологии в развитии

российской экономики: сб. науч. статей / под ред С.В. Карповой. М.: Палеотип, 2012. 296 с.

6. Милов Г. Россияне – самые дорогие // Ведомости, 2011. 20 октября.

7. Перекалина Н.С. Применение маркетинговой концепции в менеджменте фирмы // Маркетинг и современность. Актуальные маркетинговые технологии в развитии российской экономики: сб. науч. статей / под ред. С.В. Карповой. М.: Палеотип, 2012. 296 с.

8. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию. URL: <http://www.kremlin.ru/news/19825>.

9. Путин: главное – повысить производительность труда. URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/33454>.

10. Тихомирова Н.В. Современные проблемы управления в условиях информационного общества. М.: Юнити-Дана, 2012. 752 с.

11. Фирсова И.А. Концепция маркетинга образовательных услуг // Маркетинг и современность. Актуальные маркетинговые технологии в развитии российской экономики: сб. науч. статей / под ред. С.В. Карповой. М.: Палеотип, 2012. 296 с.

12. Balkema A., Molleman E. Barriers to the development of self-organizing teams // Journal of Managerial Psychology. 1999. Vol. 14. № 2. P. 134–149.

13. Boston Consulting Group. Publication Corporate Universities as Engine for Human Capital. July 2013.

14. Bulan L., Paroma Sanyal P., Yan Z. CEO Incentives and Firm Productivity. Midwest Finance Association. Annual Meeting 2007. URL: [http://people.brandeis.edu/~psanyal/Productivity\\_CeoPay.pdf](http://people.brandeis.edu/~psanyal/Productivity_CeoPay.pdf).

15. Christopher A., Bartlett C.A., Ghoshal S. Managing across borders. The transnational solutions // Published by the Harvard Business School Press, 2002.

16. Conyon M. Executive Compensation and Incentives // Academy of Management Perspectives. 2006. Vol. 20. № 1. P. 25–44.

17. Ernst and Young publication Work no longer business as usual. A look at the future of out working world. Autumn 2012.

18. How multinationals can attract the talent they need. URL: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/how\\_multinationals\\_can\\_attract\\_the\\_talent\\_they\\_need](http://www.mckinsey.com/insights/organization/how_multinationals_can_attract_the_talent_they_need).

19. Leading in the 21st century: An interview with Societe Generale's Frederic Oudea. URL: [http://www.mckinsey.com/insights/financial\\_services/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_an\\_interview\\_with\\_societe\\_generales\\_frederic\\_oudea](http://www.mckinsey.com/insights/financial_services/leading_in_the_21st_century_an_interview_with_societe_generales_frederic_oudea).

20. Murphy K.J., Zbojnik J. Managerial Capital and the Market for CEOs. University of Southern California, 2003. Unpublished manuscript.

Financial analytics: science and experience

ISSN 2311-8768 (Online)

ISSN 2073-4484 (Print)

Economic policy

## DEVELOPMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP AS A FACTOR IN PRODUCTIVITY GROWTH

Tat'yana S. MINAEVA

### Abstract

**Importance** Solving strategic tasks of the sustainable economic growth of the national economies requires further research aimed at enhancing administrative work performance. Enhancing of personnel's labor efficiency should be based on the modern principles of human resources management, where managers' personal qualities, as well as the ways to improve the performance of each employee, assume particular importance.

**Objectives** The paper emphasizes that the modern competitive business environment requires strategic solution to the problem of enhancing the labor productivity efficiency.

**Methods** In the research, I examined the functions of general, territorial and functional managers in

multinational companies. In view of improving the efficient criteria of top managers' activity, I have analyzed to what extent individual human qualities development combined with their professional activities, contribute to the market value increase, and will lead ultimately to company's enhanced profits. The paper shows that the current modernization requirements and the economy's innovations require the further improvement of large corporations' management system. In order to solve these issues, I used the conceptual approaches to successful implementation of corporate universities tasks.

**Results** In the current context, we may witness the gradual shift from the command management style, especially among intellectual workers. Correct configuration of roles and tasks for top managers is extremely important in

the system of transnational companies' management.

**Conclusions and Relevance** I conclude that in all cases, however, the manager must be a charismatic leader, who may serve as a model and who encourages subordinates to perform the efficient work.

**Keywords:** labor productivity, strategic management, human resources, leadership, personality, manager, knowledge management

### References

1. Drucker P. *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2012, 256 p.
2. Grabar' Ya. *Proizvoditel'nost' truda: rabotai s umom, a ne do nochi* [Labor productivity: work wisely rather than till nightfall]. Available at: <http://top.rbc.ru/economics/27/03/2013/850963.shtml>. (In Russ.)
3. Zenkevich N.A., Kat'kalo V.S., Klemina T.N., Medvedev A.G. *Evolutsiya modelirovaniya stimuliruyushchikh kontraktov s top-menedzherami kompanii* [Simulation evolution of incentive contracts with companies' top managers]. Available at: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/543.pdf>. (In Russ.)
4. Kazakov S.P. *Innovatsionnaya marketingovaya deyatel'nost' v sfere uslug* [Innovative marketing activity in the service sector]. Moscow, Izdatel' Stepanenko Publ., 2011, 320 p.
5. Lustina T.N. *Sistemnyi podkhod k formirovaniyu HR-brenda. Marketing i sovremennost'. Aktual'nye marketingovye tekhnologii v razviti rossiiskoi ekonomiki: sb. nauch. statei* [A system approach to HR-brand formation. Marketing and contemporaneity. Topical marketing technologies in the Russian economic development: a collection of scientific articles]. Moscow, Paleotip Publ., 2012, 296 p.
6. Milov G. *Rossiiane – samye dorigie* [Russians are the most expensive people]. *Vedomosti*, 2011, October 20.
7. Perekalina N.S. *Primenenie marketingovoi kontseptsii v menedzhmente firmy. Marketing i sovremennost'. Aktual'nye marketingovye tekhnologii v razviti rossiiskoi ekonomiki: sb. nauch. statei* [Marketing concept application in company's management. Topical marketing technologies in the Russian economic development: a collection of scientific articles]. Moscow, Paleotip Publ., 2012, 296 p.
8. *Poslanie Prezidenta Rossiiskoi Federatsii Federal'nomu Sobraniyu* [The RF President's Message to the Federal Assembly]. Available at: <http://www.kremlin.ru/news/19825>. (In Russ.)
9. *Putin: glavnoe – povysit' proizvoditel'nost' truda* [Putin: the main thing is to increase labor productivity]. Available at: <http://www.vestifinance.ru/articles/33454>. (In Russ.)
10. Tikhomirova N.V. *Sovremennye problemy upravleniya v usloviyakh informatsionnogo obshchestva* [Modern management problems in the context of information society]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2012, 752 p.
11. Firsova I.A. *Kontseptsiya marketinga obrazovatel'nykh uslug. Marketing i sovremennost'. Aktual'nye marketingovye tekhnologii v razviti rossiiskoi ekonomiki: sb. nauch. statei* [A marketing concept of educational services. Topical marketing technologies in the Russian economic development: a collection of scientific articles]. Moscow, Paleotip Publ., 2012, 296 p.
12. Balkema A., Molleman E. *Barriers to the development of self-organizing teams. Journal of Managerial Psychology*, 1999, vol. 14, no. 2, pp. 134–149.
13. Boston Consulting Group. *Publication Corporate Universities as Engine for Human Capital*, July 2013.
14. Bulan L., Paroma Sanyal P., Yan Z. *CEO Incentives and Firm Productivity. Midwest Finance Association. Annual Meeting 2007*. Available at: [http://people.brandeis.edu/~psanyal/Productivity\\_CeoPay.pdf](http://people.brandeis.edu/~psanyal/Productivity_CeoPay.pdf).
15. Christopher A., Bartlett C.A., Ghoshal S. *Managing across borders. The transnational solutions*. Published by the Harvard Business School Press, 2002.
16. Conyon M. *Executive Compensation and Incentives. Academy of Management Perspectives*, 2006, vol. 20, no. 1, pp. 25–44.
17. Ernst and Young publication *Work no longer business as usual. A look at the future of out-working world*. Autumn 2012.
18. *How multinationals can attract the talent they need*. Available at: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/how\\_multinationals\\_can\\_attract\\_the\\_talent\\_they\\_need](http://www.mckinsey.com/insights/organization/how_multinationals_can_attract_the_talent_they_need).
19. *Leading in the 21st century: An interview with Societe Generale's Frederic Oudea*. Available at: [http://www.mckinsey.com/insights/financial\\_services/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_an\\_interview\\_with\\_societe\\_generales\\_frederic\\_oudea](http://www.mckinsey.com/insights/financial_services/leading_in_the_21st_century_an_interview_with_societe_generales_frederic_oudea).
20. Murphy K.J., Zbojnik J. *Managerial Capital and the Market for CEOs*. Unpublished Manuscript. University of Southern California, 2003.

**Tat'yana S. MINAEVA**

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
Mts888@mail.ru