

Изобилие наград (Rewards Galore)

Введение

«За прошедшие двадцать пять лет Институт удостоил меня множества наград. Некоторые люди называют их суровыми наказаниями. Некоторые директора даже пытались задушить академическую деятельность — возможно, непреднамеренно, а иногда по совету обеспокоенных профессоров, которые были менее заинтересованы в продвижении науки, чем в политике. Но я не воспринимаю это так, ведь если бы это было правдой, как бы я продержался здесь 25 лет, став первым преподавателем, достигшим такого результата? В любом случае, так называемые наказания не причинили мне боли и не заставили свернуть с академического пути. Однако меня ранит то, что Институт упустил так много прекрасных возможностей», — рассказал доктор Ахибанс Чаттерджи своему другу, вспоминая свой 25-летний путь в Институте.

ФАЗА I: ПЕРВЫЕ ТРИ ГОДА

Доктор Чаттерджи работал в компании государственного сектора, проводя обучение руководителей высшего звена, внутренний консалтинг, внедряя новые концепции, такие как кружки качества, и такие инструменты, как компьютер, что было в новинку для компаний в начале восьмидесятых.

Он был отобран в первый состав преподавателей. Однако, поскольку ему предложили должность доцента (Associate Professor) с окладом 1500–2000 рупий, в то время как он уже находился на более высокой шкале 1800–2250 рупий в компании с различными льготами, зарплата, предложенная Институту, оказалась почти вдвое меньше, чего он не мог себе позволить. Год спустя компания согласилась отпустить его в командировку по просьбе Института при условии, что Институт предоставит ему до 3 месяцев на выполнение заданий в компании (например, на создание компьютерного центра для обучения и компьютерное обучение для офицеров и руководителей), на что Институт согласился. Компания согласилась компенсировать разницу в зарплате, и он был откомандирован в Институт на 2 года: 31 декабря в 17:30 он закончил работу, сел на первый поезд в 20:00 и после 42 часов пути явился на службу в 9:00 утра 2 января.

Он начал готовить курс с нуля, так как первая группа PGP должна была перейти на второй курс через 6 месяцев. В библиотеке было мало книг и никаких других учебных материалов. Ему предстояло преподавать три разных курса по трем разным дисциплинам в трех разных семестрах (IV, V и VI). Первый курс был обязательным, а два других — по выбору, и они пользовались наибольшим спросом у студентов. Летом он должен был провести 4 программы компьютерного обучения в компании. В период каникул он также проводил программы развития менеджмента (MDP). Как и другие, он должен был взять на себя координацию работы тестового центра и проведение собеседований для поступления на PGP. Ни один преподаватель не вел три разных курса. Действительно, многие не вели

даже одного. Ни один преподаватель ни в одном из аналогичных институтов не преподавал 3 курса в 3 разных областях за 20 лет существования управленческого образования в стране. Вдобавок ко всему, его попросили заняться написанием кейсов (никого другого об этом не просили) и взять на себя различные обязанности, такие как руководство студенческими проектами, организация выпускных церемоний и немного управления проектами то тут, то там. Помимо этого, он был назначен первым председателем по трудоустройству выпускников. «Для этих целей не было ни телефонов, ни гостевого дома, ни транспортных средств Института. Мы смогли трудоустроить всех студентов за 12 дней, в то время как другие ведущие учреждения тратили на это от 1 до 3 месяцев, даже если это означало срыв занятий последнего семестра, от чего мы отказались», — сказал доктор Чаттерджи.

Поскольку при отборе Директор сказал ему, что основная загвоздка в предоставлении ему должности полного профессора заключается в том, что у него нет опыта преподавания, спустя год он спросил Директора, остались ли у него какие-либо сомнения в его преподавательских и иных способностях с учетом общей нагрузки и отзывов, полученных от студентов. Ему предложили подать заявление снова, и в следующем раунде отбора преподавателей он был выбран на должность полного профессора, будучи единственным из 4 кандидатов, подавших заявки в разных областях.

За этим последовала «первая награда». При назначении его профессором его обычное повышение зарплаты было отложено на восемь месяцев (с января по август — месяц, когда он был повышен до профессора). Его зарплата также не была зафиксирована в соответствии с правилами, применимыми при зачислении в штат по окончании срока командировки. Это «наказание» распространялось не только на 23 года, которые он прослужил в Институте после этого, но и на всю жизнь, даже на период после выхода на пенсию, поскольку он уходит на пенсию, не дотянув до вершины профессорской сетки всего одно повышение. Повышение должно было произойти 1 июля, всего через день после его выхода на пенсию 30 июня. Если бы датой повышения оставили январь, он получил бы еще одну надбавку в июле предыдущего года, и его пенсия была бы рассчитана соответствующим образом.

Другой наградой, помимо повышения по службе, стала памятная табличка, подаренная первым выпуском, на которой было написано: «Достижения измеряются не столько материальным положением, которого достиг человек, сколько количеством препятствий, которые он преодолел, пытаясь это сделать. Этот подарок остается для него самым ценным и был путеводной звездой на протяжении остальных 25 лет моего пути», — сказал доктор Чаттерджи.

ФАЗА II: СЛЕДУЮЩИЕ ТРИ ГОДА

Жизнь продолжалась в том же духе, пока не присоединился новый директор. До прихода в Институт она возглавляла школу менеджмента авторитетного университета со столетней

историей. «Она подтолкнула его взять на себя ответственность председателя PGP, чтобы добиться увеличения набора на программу в 3,5 раза; мы добились этого результата за 5 лет, тогда как другим подобным институтам на это требовалось 8–15 лет», — сказал доктор Чаттерджи. Отчасти это стало возможным благодаря детальной работе по разработке перспективного плана развития Института, которую он проделал около года назад. «Нам пришлось столкнуться с 10 сложными задачами (см. кейс 'Радость написания кейсов - В'). Однако мы смогли это сделать», — отметил он. Помимо преподавания 5 курсов наряду с председательством в PGP, ему также приходилось нести административные обязанности, как и раньше. Он продолжал заниматься написанием кейсов (чему придавалось значение исследовательской работы, и на этот счет была особая просьба Ученого совета) и разработкой других учебных материалов. Он внедрил несколько инновационных практик. Его также попросили оказать помощь в строительстве кампуса.

За этим последовало несколько «наград». Его зарплата после пересмотра оплаты труда была установлена таким образом, что он стал получать на 2 надбавки меньше, чем профессор, который до пересмотра получал на 3 надбавки меньше, чем он. Директор также изменила правила, чтобы отказать ему в гонораре за спонсируемую программу обучения, хотя он обеспечил полную оплату за нее. Другие преподаватели, проводившие аналогичные программы, но не обеспечившие полную оплату, получили гонорар. Третьей наградой стал отказ ему в визите в европейский институт по программе обмена, несмотря на то, что он был выбран принимающей стороной. «Возможно, это произошло потому, что она была недовольна мной из-за моего отказа подать ей жалобу на главного административного сотрудника, чтобы его можно было уволить», — сказал доктор Чаттерджи. Его мечта об открытии Центра управления для развивающихся стран (еще до создания СААРК) также была разрушена ею. Работа по 18–20 часов на протяжении всего года нарушила его метаболизм, и однажды он буквально рухнул и оказался прикован к постели на неделю.

ФАЗА III: СЛЕДУЮЩИЕ ДВА ГОДА

Следующие два года были довольно напряженными, но более плодотворными в академическом плане. К Институту присоединился новый исполняющий обязанности директора, который ранее работал чиновником в правительстве штата и недолгое время служил офицером IAS. «Он согласился на мою просьбу не загружать меня административными обязанностями в учебной части», — сказал доктор Чаттерджи. Это помогло посвятить себя науке полный рабочий день. Таким образом, несмотря на отсутствие в течение 9 месяцев за этот двухлетний период, он смог провести 9 курсов PGP и закончить увлекательный трехчастный кейс по слияниям (Mergers) во время своей поездки за границу. Методическое пособие к кейсу оказалось исследовательской работой и было представлено на специальной сессии важной национальной конференции. Он также представил этот кейс на международной конференции. Кроме того, он разработал и запустил первую в стране программу MDP и курс PGP по слияниям и поглощениям. Он также организовал первую встречу в формате круглого стола с другими ведущими

братскими институтами. Все это были первые инициативы в Институте. Им также были внедрены новые инновационные методы сокращения объема (а следовательно, и стоимости) учебных материалов. Он впервые провел в кампусе две недельные спонсируемые программы MDP.

Однако предложение о создании Евро-индийского центра менеджмента с финансированием в размере 3 млн долларов было сорвано. Ему также не разрешили запустить курс PGP в 1992-03 годах по формальной причине: он не присутствовал на собрании направления для утверждения программы курса. Физически он находился в Европе, куда его направил Институт по Европейской программе обмена. Его дочери-студентке колледжа (самому старшему ребенку в кампусе) также было отказано в праве пользоваться транспортом Института, чтобы добираться в колледж и обратно по пути следования школьников. Предлогом послужило то, что транспорт Института предоставляется только детям школьного возраста, хотя до города, расположенного в 12 км, не было общественного транспорта. «Даже с детьми обслуживающего персонала не обращались подобным образом», — отметил доктор Чаттерджи. Ему также отказали в возможности выбрать недавно построенный дом, когда они переезжали в кампус, установив крайний срок подачи заявки ровно за день до его возвращения из Европы, куда его направил Институт. «Это было обидно, так как я был единственным преподавателем, который помог предыдущему директору в оперативном завершении первой фазы строительства кампуса», — сказал он. «Трудно ожидать дома по своему выбору, когда тебя унижают, предлагая согласиться на маленький стол для помощников, потому что твой стол не проходит в кабинет. Как аналогичные столы других профессоров смогли поместиться в такие же кабинеты, и даже мой стол оказался там ровно за день до того, как новый назначенный директор вступил в должность, — это уже совсем другая история», — добавил доктор Чаттерджи.

ФАЗА IV: СЛЕДУЮЩИЕ ПЯТЬ ЛЕТ

Этот период был неоднозначным как для Института, так и для него. «Новый директор пришел из ИИТ (Индийского технологического института), где хорошо отлажены системы, политика и процедуры ведения дел, а также имеется совместный консультативный совет. Временами ему было трудно оценить весь спектр академической деятельности института менеджмента. Он также сталкивался с проблемами в продвижении развития инфраструктуры, политики и правил для новых инициатив», — рассказал доктор Чаттерджи. С другой стороны, первый год оказался для него, пожалуй, лучшим в академическом плане. Он провел 6 курсов PGP (рекорд среди подобных учреждений) и 5 программ MDP, из которых 2 были недельными спонсируемыми программами, а 3 — открытыми программами (одна недельная и две трехдневные). Доход, полученный только от MDP, покрывал всю зарплату, выплачиваемую ему Институтom. Он также представил две крупные исследовательские работы на заключительном семинаре Евро-индийской программы обмена. В ответ на решение Совета института он занялся разработкой материалов для кейсов, к чему присоединились 40 из 84 студентов PGP — это был

марафон, первый в своем роде. Им же была организована первая трехдневная MDP по стратегическому менеджменту для апробации подготовленных кейсов. Все это вылилось в создание первой «Серии кейсов Института». Опыт написания кейсов студентами лег в основу еще двух исследовательских работ.

Эта пиковая академическая результативность, которую ни один преподаватель так и не смог повторить, принесла соразмерные «награды». Директор отказался нести расходы на ксерокопирование и переплет первой Серии кейсов Института. Доктору Чаттерджи пришлось провести первую открытую программу MDP по стратегическому менеджменту, чтобы заработать излишек средств и сделать копии. Другое дело, что все копии так и остались запертыми в шкафу Директора. Ни компании, ни студенты, написавшие кейсы, не получили ни одного экземпляра, и никто из причастных к этому проекту не присутствовал на фотографии вместе с достопочтенным министром HRD, когда тот торжественно выпускал первую серию кейсов.

Директор сорвал первый совместный исследовательский проект с европейскими и индийскими учреждениями. Директор даже не разрешил оплатить транспортные расходы из 1000 долларов, выделенных внешними агентствами для доктора Чаттерджи (хотя возмещение было запрошено и получено) на первую международную совместную исследовательскую работу с четырьмя ведущими институтами менеджмента Великобритании, Франции, Испании и Нидерландов. «Шокирует, не правда ли? Но к тому времени я уже привык платить такую цену за науку и развитие учреждения», — сказал доктор Чаттерджи. «Отказ в транспорте для моей дочери продолжался. Она страдала от боли и мучений, и однажды ее силы окончательно иссякли, она заболела, что снизило мою академическую успеваемость до 1/3. Возможно, это произошло потому, что в тот год я добился максимальных результатов в науке, с чем не могли смириться мои младшие коллеги, отвечавшие за транспортные услуги», — отметил он.

Ему даже отказали в разрешении опубликовать книгу кейсов, в которой некоторые кейсы были подготовлены студентами (которым доктор Чаттерджи обещал по возможности опубликовать их), под тем предлогом, что все подготовленные им кейсы являются собственностью Института (то, что не все кейсы были подготовлены во время работы доктора Чаттерджи в Институте, — это уже другой вопрос). Директор также не разрешил зарегистрировать офис единственной в стране профессиональной организации, созданной доктором Чаттерджи для продвижения образования в области стратегического менеджмента. «Он был так расстроен первой конференцией, организованной мной в Институте, что сначала пытался сорвать ее, а когда это не удалось, в конце конференции устроил такой скандал, что я не мог есть два дня», — сказал доктор Чаттерджи.

Директор также не реализовал перспективный план, утвержденный Советом управляющих, который мог бы вывести Институт на лидирующие позиции по размеру, новым инициативам, направленным на удовлетворение растущих потребностей страны, исследованиям, развитию преподавательского состава и интернационализации. Например, если бы он реализовал этот план в точности, Институт готовил бы не менее 25

докторантов, что больше, чем необходимо для открытия нового ИИМ каждый год. Институт также обучил бы не менее 15 преподавателей университетов и других школ менеджмента по своей программе M.Phil., а также подготовил бы 10 штатных бизнес-тренеров для крупных корпоративных учебных центров.

Его Академический ресурсный парк разработал бы высококачественные учебные материалы, удовлетворяющие большую часть потребностей в материалах для программ MBA в различных школах менеджмента.

За 10 лет всем преподавателям был бы предоставлен международный опыт, что способствовало бы проведению совместных учебных программ и конференций с зарубежными институтами-партнерами для взаимной выгоды, а также позволило бы преподавателям взяться за серьезные исследовательские проекты, способствующие реальной и значимой интернационализации не только Института, но и промышленности, и бизнеса. Мультипликативный эффект помог бы и другим школам менеджмента интернационализировать свое мышление.

В конце концов, он удостоился великой чести пережить первую забастовку в Институте, в ходе которой преподаватели и сотрудники объединились, чтобы выгнать его. Забастовка сошла на нет, и преподаватели стали равнодушны к нему, позволяя ему делать все, что он сочтет нужным. Он обладал огромным опытом регрессивного развития человеческих ресурсов (HRD), по поводу которого один видный член Совета однажды заметил: «У вас такая потрясающая компетентность, что даже если мы дадим вам секретаря кабинета министров, вы превратите его в клерка».

«Новые инициативы, предложенные нами, возможно, были бы реализованы, если бы существовал сильный отдел планирования и развития, который сосредоточился бы исключительно на формировании будущего Института, не вникая в повседневную рутину», — сказал доктор Чаттерджи, размышляя о причинах упущенных возможностей.

Вопросы для обсуждения

- Друг профессора Ахибанса задался вопросом: сколько наказаний, если таковые имели место, было назначено профессору Ахибансу Чаттерджи и за что? Потерял ли Институт что-нибудь? Что именно? Он также задался вопросом: если бы кто-то другой оказался на месте доктора Чаттерджи, повел бы он себя иначе?
- Он также задумался: кто несет за это ответственность? Если бы он был членом Совета управляющих Института, какие действия он бы предпринял? И главное, если бы он работал в Министерстве, как бы он взглянул на проблемы, описанные в этом кейсе? Что можно сделать, чтобы предотвратить подобное в других развивающихся учреждениях?