



В. К. ПОТЕМКИН

Управление персоналом



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск

2010

ББК 65.290-64-21
УДК 331.108.26(075)
П64

Рецензенты:

Елисеева Ирина Ильинична — доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент Российской академии наук,
директор социологического института Российской академии наук;
Кузнецов Сергей Валентинович — доктор экономических наук, профессор,
директор Института проблем региональной экономики.

- Потемкин В. К.**
П64 Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-49807-494-8

В учебнике рассмотрены принципы управления персоналом на современном предприятии; стратегия и политика работы с людьми в организации; современные технологии их реализации; управление поведением работника; психофизиологические аспекты трудовой деятельности; социально-трудовые отношения в системе управления персоналом предприятия и многое другое.

Специфика учебника — рекомендации, способствующие формированию представлений о принципах, формах организации системы управления персоналом, а также о методах управленческого воздействия на персонал в различных ситуациях деятельности предприятий.

Книга полностью соответствует существующему учебному стандарту специальности 062100 «Управление персоналом», также учтены разработки, заложенные в новый учебный стандарт по направлению «Менеджмент» (бакалавриат).

Предназначен для студентов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и управления персоналом.

ББК 65.290-64-21
УДК 331.108.26(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-49807-494-8

© ООО «Лидер», 2010

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Предприятие как объект организации и управления персоналом	9
1.1. Организация предприятия и среда его функционирования.....	9
1.2. Структурные элементы предприятия и состав их организационной деятельности	24
1.3. Стратегии развития предприятия и современные требования к процессам формирования системы управления персоналом.....	36
Вопросы для самопроверки.....	47
Глава 2. Принципы управления персоналом на современном предприятии ..	48
2.1. Концептуальное развитие теории управления персоналом предприятия.....	48
2.2. Социальная диагностика процессов преобразования системы управления персоналом предприятия	59
2.3. Механизм организации системы управления персоналом предприятия.....	67
2.4. Методический инструментарий исследования и оценки трудового потенциала работников. Направления рационализации системы управления персоналом предприятия..	76
Вопросы для самопроверки.....	95
Глава 3. Организационное развитие системы управления персоналом предприятия.....	97
3.1. Функциональные основы организационного развития системы управления персоналом предприятия	97
3.2. Операционализация деятельности организационных структур управления персоналом предприятия	107
3.3. Процедурное обеспечение системы управления персоналом предприятия.....	121
Вопросы для самопроверки.....	132
Глава 4. Системообразующие признаки совершенствования системы управления персоналом предприятия.....	133
4.1. Феномен и структура управленческого воздействия на персонал предприятия	133
4.2. Производственное поведение персонала предприятия	141

4.3. Процесс развития организационной культуры производственного поведения в системе управления персоналом предприятия...	149
4.4. Процессорные мотивации построения системы управления персоналом предприятия	156
4.5. Социальное самочувствие работников как условие рационализации системы управления персоналом предприятия.....	166
Вопросы для самопроверки.....	170
Глава 5. Теоретические и методические основы организации инновационной деятельности в системе управления персоналом предприятия	171
5.1. Организация и институционализация инновационной деятельности в системе управления персоналом предприятия..	171
5.2. Управление процессами организации инновационной деятельности персонала предприятия	182
5.3. Методические принципы и технологии организационного проектирования инновационной деятельности персонала предприятия	195
5.4. Организация управления инновационной деятельностью персонала предприятия.....	203
Вопросы для самопроверки.....	210
Глава 6. Социально-трудовые отношения в системе управления персоналом предприятия.....	211
6.1. Содержание и структура социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия	211
6.2. Методические основы развития социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия	221
6.3. Организационный механизм развития социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия	226
6.4. Многовариантный подход к процессам гуманизации социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия	229
6.5. Процедуры деонтологизации социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия	237
Вопросы для самопроверки.....	249
Глава 7. Отражение безопасности деятельности предприятия в системе управления персоналом	250
7.1. Исходные позиции при определении безопасности деятельности предприятия.....	250
7.2. Процессы формирования безопасности межличностных коммуникаций в системе управления персоналом предприятия	260
7.3. Методы обеспечения безопасности при работе с персоналом предприятия.....	268

7.4. Процессы взаимодействия службы безопасности и службы управления персоналом предприятия	275
Вопросы для самопроверки	284
Глава 8. Теоретические основания формирования экономической и социальной ответственности работников на современном предприятии	285
8.1. Концептуальное развитие теории экономической и социальной ответственности в системе общественных отношений	285
8.2. Особенности и основные виды экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия	292
8.3. Организационные проблемы и условия развития экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия	301
8.4. Формирование деятельной позиции личности в коллективе предприятия	308
8.5. Структуризация мотивов и мотиваций развития экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия	316
8.6. Организация процесса самовоспитания экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия	327
8.7. Организационно-структурные методы развития экономической и социальной ответственности личности в системе управления персоналом предприятия	337
Вопросы для самопроверки	348
Глава 9. Процессы воздействия системы управления персоналом на профессиональную мобильность работников в использовании интеллектуальных резервов	349
9.1. Концептуальное развитие теории профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов на предприятии	349
9.2. Системообразующие признаки профессиональной мобильности интеллектуальных резервов работников предприятия	363
9.3. Особенности использования интеллектуальных резервов работников на предприятии	375
9.4. Социальные нормы развития профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов	382
9.5. Социокультурные факторы развития профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов ..	391
9.6. Зависимость профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов от структуры личности и ее проявлений в производственной деятельности	403
9.7. Профессиональное межличностное взаимодействие персонала предприятия	410
Вопросы для самопроверки	424
Дополнительная литература	425

Введение

Деятельность предприятий в условиях рыночных отношений приобретает все большую самостоятельность в хозяйственном, финансовом, организационно-правовом и социальном аспектах. Усиливается конкуренция, порой носящая агрессивный характер, что обуславливает появление таких понятий, как коммерческая тайна, риски персонала, экономическая и информационная безопасность, социальное партнерство и социально-трудовые отношения.

При выработке стратегии и тактики работы предприятий все чаще приходится обращать внимание на персонал, различные профессионально-квалификационные группы работников, которые являются неотъемлемой частью и, пожалуй, основным структурным элементом всей производственно-экономической деятельности. От подбора персонала, его адаптации, мотивирования, обеспечения безопасной деятельности, деонтизации социально-трудовых отношений во многом зависит не только выживание, но и развитие предприятий. В деятельности предприятий, предоставляющих определенную самостоятельность структурным звеньям, акцент делается на повышении экономической и социальной ответственности персонала.

В настоящее время под воздействием экономических, политических, правовых и социальных преобразований в организации народнохозяйственного комплекса, деятельности предприятий, приобретающей все более коммерческий характер, возникла объективная необходимость не только уточнить деятельную функцию персонала, но и придать системе управления персоналом новые свойства и качества, обеспечивающие эффективную работу предприятий.

Организация деятельности персонала предприятий становится эффективной при системном управлении, включающем диагностику процессов, методов и процедур управленческого воздействия, определение мотивационного механизма включения в производственно-экономическую деятельность предприятия и построение системы взаимодействия различных групп работников для реализации целей и задач функционирования предприятий.

Кроме того, как нам представляется, любое системообразование деятельности трудовых коллективов предприятий, особенно при построении процедур управленческого воздействия, зависит от социального самочувствия персонала. При этом важно не только отслеживать с помощью определенных индикаторов социальное самочувствие персонала, но и воздействовать экономическим, правовым и социально-психологическим инструментарием на производственное поведение работников.

Все более очевидной становится и необходимость налаживания между субъектами хозяйствования отношений взаимопонимания, доверия друг к другу, взаимодействия в решении общих и частных проблем экономического и социального развития. Интегрирующими этих отношений являются отношения социального партнерства.

Можно утверждать, что такие отношения, как и сама категория социального партнерства, в обыденном сознании человека, трудового коллектива, представителей органов управления и т. п. — явление достаточно новое. Как следствие, большинство

попыток субъектов хозяйствования найти консенсус в производственно-экономических и других вопросах заканчивается неудачей. По данным социальной диагностики, в последнее время увеличивается социальная апатия работников, возрастает социальная напряженность с преобладанием проявлений агрессивности и т. п.

Следовательно, новая экономическая система рыночного типа, формируемая в Российской Федерации, основанная на расширении самостоятельности субъектов хозяйствования, полной ответственности за результаты работы, предполагает и новый подход к социальному партнерству, могущему оказать прямое и сильное воздействие на весь ход преобразований в системе общественных отношений и управления персоналом.

Поэтому нами ставится вопрос о новом понимании сущности персонала предприятия, системы управления им, ее взаимодействия с другими структурными элементами, обеспечивающими эффективную работу предприятий.

При формировании системы управления персоналом предложено учитывать социальные факторы, а именно сознание работников и формы его проявления в производственной деятельности; социально-волевой настрой работников; механизм их экономического самоопределения и производственного поведения; уровень образовательной и профессиональной подготовки, определяющий профессиональную компетенцию работников; социальные мотивации и ценностные ориентации в производственной среде предприятий.

В учебнике предложены методы определения, описания и эмпирической оценки управления производственным поведением персонала, предполагающие:

- формирование устойчивых ценностных ориентаций и предпочтений работников;
- формирование групповой морали и групповых императивов, определяющих социокультурный облик, организационную культуру предприятий;
- социальную диагностику отклоняющегося поведения персонала под воздействием внутренней и внешней среды функционирования предприятий;
- обеспечение экономической, информационной и физической безопасности персонала предприятий;
- диагностику рисков, связанных с деятельностью персонала.

Кроме того, учебник содержит методический инструментарий определения социальной активности работников через призму способности к труду и потреблению, стоимости рабочей силы, способностей осознания необходимости и возможностей реализации своего трудового потенциала, формирования конкурентной среды и альтернативных трудовых возможностей. Одновременно необходимо обозначить факторы, определяющие состояние социальной активности работников, а именно:

- активное однонаправленное воздействие внешней и внутренней среды производственной деятельности;
- пассивное и разнонаправленное воздействие внешней и внутренней среды производственной деятельности;
- создание агрессивной внешней и внутренней среды производственной деятельности.

При определении мотивации персонала в повышении эффективной деятельности предприятий, кроме таких признаков, как материальное и социальное положение

ние персонала, профессиональная квалификация и трудовой потенциал, в учебнике делается акцент на коммуникабельности, мобилизационности, адаптивности, инициативности и инновационности труда рабочих, инженерно-технических работников и работников аппарата управления структурных подразделений.

В учебнике изложены также теоретические обоснования и методы институционализации системы управления персоналом в структуре управления предприятием. Рассмотрены методические вопросы формирования и развития системы управления персоналом при изменяющихся условиях функционирования предприятий; определены основные тенденции формирования системы управления персоналом; установлена роль процессорно-мотивационного механизма в управлении персоналом предприятий; приведена социальная оценка эффективности управления персоналом предприятий и выявлены факторы и ограничения преобразования системы управления персоналом предприятий в условиях рыночной экономики; приведена самооценка социального самочувствия персонала предприятия при внедрении экономических методов принятия управленческих решений и применения управленческих воздействий к группам работников, а также разработаны предложения по операционализации процессов формализации организационных структур управления персоналом предприятий.

Эти разработки могут стать основой трансформации стратегических принципов управления персоналом предприятий в рыночной экономике.

Учитывая то, что деятельность предприятий может столкнуться с интересами криминальной среды, в учебнике изложены методические подходы обеспечения безопасной деятельности персонала. В частности:

- раскрыто содержание категории «экономическая безопасность» в системе мер управления персоналом;
- определены методы обеспечения экономической и информационной безопасности при работе с персоналом;
- показана природа девиантного поведения и факторы, его формирующие, проявляющиеся как кадровые риски и угрозы.

Важным элементом преобразования системы управления персоналом стал механизм работы с возникающими рисками в режиме обеспечения безопасной деятельности предприятий. Приведены обоснования того, что:

- управление кадровыми рисками выступает основным фактором снижения вероятности нанесения ущерба организации, связанного с деятельностью персонала;
- управление кадровыми рисками как функция управления персоналом реализуется в виде самостоятельных программ или мероприятий;
- управление информационной безопасностью осуществляется в рамках работ по сохранению коммерческой тайны, снижению рисков утечки информации;
- управление кадровыми рисками, связанными с текучестью персонала, осуществляется в рамках повышения квалификации работников, управления их карьерой, стимулирования их труда.

Учебник предназначен для студентов, изучающих дисциплины «Управление персоналом», «Экономика труда», «Социология и экономика труда».

Глава 1

Предприятие как объект организации и управления персоналом

1.1. Организация предприятия и среда его функционирования

Изменение ситуации в стране, постепенное освоение нового экономического порядка, вынуждающего все большее число предприятий осознавать необходимость достижения не только сиюминутных, но и долговременных, стратегических целей, обуславливает необходимость нового подхода к состоянию и определению их существенных характеристик, среды функционирования и развития.

Основанием для подобного понимания проблемы послужили работы О. С. Виханского, В. В. Глухова, М. А. Гусакова, А. П. Градова, Г. Л. Багиева, А. Е. Когута, В. К. Козлова, В. Д. Марковой, В. Е. Рохчина, А. А. Румянцева, Д. В. Соколова и др.¹

В условиях рыночной системы хозяйствования предприятие объективно становится основным звеном не только производства товаров и услуг, но и общественного развития, включая среду обитания населения, социальный и трудовой потенциал работников. Объясняется это тем, что оно не только производит продукцию, пользующуюся спросом на рынке, но и создает рабочие места, обеспечивая занятость населения. Выплачивая федеральные, региональные и местные налоги, предприятие участвует в содержании государственных органов и поддержке социальных программ (образование и здравоохранение, культура и просвещение и т. д.). Каждое предприятие самостоятельно принимает решение в части того, что, сколько и как производить товаров (оказывать услуг), где и как реализовывать и, наконец, как распределять полученный доход (фонды возмещения, оплаты труда, накопления). По всем этим вопросам оно принимает решения в соответствии со своими интересами, отвечая своим имуществом за ошибки или неправильно выбранные действия.

¹ См., например: *Глухов В. В.* Менеджмент. — СПб.: Специальная литература, 1999; *Экономическая стратегия фирмы* / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1999; *Багиев Г. Л.* Маркетинг взаимодействия: политика распределения, сбыт, маркетинг-логистика. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999; *Потемкин В. К.* Стратегия деятельности предприятий на региональном потребительском рынке. — СПб.: ИРЭ РАН, 2000; *Когут А. Е., Рохчин В. Е.* Информационные основы регионального социально-экономического мониторинга / МАИ, РАН ИСЭП. — СПб., 1995; *Румянцев А. А., Гусаков М. Г.* и др. Методы структурной перестройки предприятий. — СПб.: ИРЭ РАН, 2000; *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М., 1999; *Козлов В. К., Старкова С. А.* Коммерческая деятельность производственных предприятий. — СПб.: СПбГУЭФ, 1998; *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М, 1999 и др.

Интересами предприятия являются обеспечение достаточно приемлемого уровня жизни (в форме заработной платы и удовлетворения ряда социальных благ) для своих работников, а также динамичное стабильное развитие производственной базы предприятия, конкурентной не только в своей отраслевой нише, но и в целом на отечественном и международном рынке.

Функционирование предприятий в условиях рынка предполагает поиск и разработку каждым из них собственного пути развития. Иными словами, чтобы не только удержаться, но и развиваться в рыночных условиях, предприятие должно улучшать состояние своей экономики: поддерживать оптимальное соотношение между затратами и результатами производства; изыскивать новые формы приложения капитала, находить более эффективные способы доведения продукции до потребителя, проводить конкурентную товарную политику, формировать адекватный миссии, целям и задачам развития персонал. Особенно важно в современных условиях учитывать то, что персонал предприятий, характеризующийся различными профессионально-квалификационными группами работников, формирует производственный профиль, уровень конкурентоспособности, обеспечивает безопасность деятельности, фиксирует и снижает риски в производстве товаров и услуг.

Производственный профиль предприятий, как правило, зависит от их ресурсных возможностей. Поскольку предприятия определяются как ресурсообразующие системы, где затраты ресурсов объединяются для получения продукта, остановимся на определении понятия «система». *Системой* называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Существование и функционирование систем обусловлено рядом закономерностей: целостности, интегративности, коммуникативности, иерархичности, осуществимости и др.

Экономические (производственные) системы обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря присутствию в ней активного элемента — человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Возникновение системы, в данном случае системы функционирования предприятий в рыночной экономике, невозможно без объединения в единое целое всех

видов ресурсов: технико-технологических, информационных, организационных, финансово-экономических, материально-вещных, пространственно-средовых, трудовых. Каждый из представленных в системе функционирования предприятий ресурсов является существенным основанием для производства товаров и услуг, удовлетворения все возрастающих общественных потребностей.

В результате взаимодействия всех составляющих системы ресурсов достигается эффект целостности, т. е. образуются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Например, нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования, возможностями используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т. п. И наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают машины, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации персонала, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений, оборудования, оснастки, инструмента и т. п.

Определяя ресурсы как возможности достижения целей, мы должны, прежде всего, исходить из того, что иметь возможность означает располагать необходимыми условиями, средствами.

Условиями, которыми должно располагать предприятие, чтобы адекватно «отвечать на вызов внешней среды», являются:

- способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;
- способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей;
- способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы;
- способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства (зон стратегических ресурсов), а также к анализу деятельности групп стратегического влияния;
- способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках;
- способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса;
- способность к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры рынков товаров, факторов производства, финансовых рынков за счет внешней гибкости предприятия;
- способность к поддержанию конкурентного статуса за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования.

К условиям (или способностям), позволяющим постоянно совершенствовать производственный потенциал, т. е. расширять его предельные возможности, можно

отнести способности обеспечить внутреннюю гибкость за счет оснащения производственного процесса адаптивными технологическими средствами, за счет использования в производстве плодотворной технологии, за счет формирования адекватного изменению целей предприятия кадрового потенциала, а также способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса и планируемой доли захвата рынка. Кроме того, производственный потенциал совершенствуется при наличии способностей обеспечить высокую эффективность функционирования предприятий за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей и эффективной разработки и реализации программы технического и социального развития предприятий.

Ни одна производственная система не функционирует в вакууме, она находится в сильно дифференцированной среде. Внешняя среда включает все силы и организации, с которыми предприятие сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности. Буквально все, что находится вне предприятия, может быть включено в это понятие потому, что все элементы среды могут оказывать влияние на предприятие. Среда никогда не бывает стабильной. И, конечно, каждая организация должна не только знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения.

Среду функционирования предприятий можно охарактеризовать двумя чертами: широтой и периодичностью (частотой) воздействия на предприятие, и использовать эти характеристики для разделения среды на среду ближайшего окружения и отдаленную (общую) среду. Ближайшее окружение предприятия состоит из потребителей, поставщиков, рабочей силы, финансовых институтов, конкурентов и инвесторов. Эти группы контактируют с предприятием (в разных смыслах) непосредственно и наиболее часто. Общая среда состоит из сил, проявляющихся время от времени, нерегулярно или не напрямую; к ней относятся социальные, культурные, политические, демографические, экологические, юридические и технологические факторы.

Среду функционирования предприятий можно также представить как внутреннюю, так и внешнюю.

Внутренняя среда (микросреда предприятия), в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная вне зависимости от формы организации предприятий и объединяет все функциональные среды внутри производственной системы.

Микросреда, интерпретируемая как спектр функциональных структур, вырабатывает решения, касающиеся деятельности предприятий в условиях влияния на нее основных сил, внешних по отношению к предприятиям. Генераторами этих сил являются: поставщики, конкуренты, потребители. К силам микросреды предприятий относятся также различные «контактные аудитории», которые оказывают влияние на принятие решений в микросреде из-за различного рода интересов к деятельности предприятий.

Среда выступает как спектр некоторых ограничений. Например, желание расширить деятельность упирается в финансовые ограничения и ресурсные возможности предприятий. Администрация предприятия может быть ограничена в своей деятельности по реорганизации сопротивлением со стороны сотрудников. Потреб-

бительский спрос как часть внешней среды влияет на возможность достижения предприятием плановых уровней прибыли и продаж.

Внешняя среда (макросреда) включает социальную, правовую, политическую, технологическую и экономическую среды.

Социальная среда в основном представлена различными социальными, социально-профессиональными, половозрастными группами населения, обладающими определенными свойствами, характеризующимися их жизнедеятельностью, включая ценностные ориентации, нравственные и духовные предпочтения, обычаи и склонности в поведении.

Правовая среда — это не только совокупность законов, правовых актов и требований, но также формы и методы их реализации в деятельности предприятий, а также степень их восприятия или отторжения персоналом в процессе производственной деятельности.

Политическая среда представляет собой род деятельности органов государственного, регионального и отраслевого управления по реализации планов экономического и социального развития всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности, относящихся не только к сфере производства, но и к сферам социально-культурным, образовательным, транспортным, жилищно-коммунальным и т. д.

Технологическая среда представляет собой совокупность специфических институтов, функциональная деятельность которых направлена на технико-технологическое, инновационное развитие всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности.

Экономическая среда по своей сути характеризует и определяет способ функционирования предприятий в народном хозяйстве. Это отношения собственности, доступность различного рода ресурсов, спектр экономических взаимоотношений субъектов хозяйствования и т. п.

Современные предприятия, тем самым, являются частью единой системы производства товаров и услуг для удовлетворения возрастающих потребностей населения страны. Очевидно, что при определении системы необходимо знать, является ли какой-либо объект ее элементом или внешней для нее средой, т. е. установить границы системы, а применительно к социальным образованиям — понять, кого считать членом группы, организации, а кого нет.

Для решения вопроса о том, является ли тот или иной объект элементом системы, необходим соответствующий признак. Чтобы выделить систему и обозначить ее границу со средой, надо определить цели системы, ее назначение, функции и структуру. Выделение системы, ее обособленность проявляются в ее цели, назначении. Например, предприятие обособляется в результате общественного разделения труда, и этот признак служит для выделения его из числа других предприятий и среды. Предприятие как социальная организация имеет цели и задачи по отношению к обществу. Таковыми являются развитие личностных качеств его работников, охрана природной среды и т. д. Однако все они носят общий характер, имеют силу для каждого предприятия и потому непригодны для обозначения границы со средой. Главным признаком разграничения предприятия и среды является хозяйственное назначение предприятия.

Для предприятия, в отличие от других организаций, проблема разграничения приобретает особое значение в силу того, что в социалистической экономике

оно рассматривается как основная организационно-экономическая единица, основное производственное звено общества. При этом необходимо принимать во внимание, что общественное разделение труда формирует структуру экономики не только в соответствии с производственной деятельностью, но и с учетом того, что предприятие является основной единицей с точки зрения управления до некоторой степени и в социально-культурном плане. Эти положения хотя и не решают проблему разграничения, но как утверждения нормативного характера помогают ответить на вопросы, в каких случаях организациям целесообразно предоставить статус предприятий, в каких случаях целесообразно объединить их и т. д.

Важным моментом разграничения организации со средой является признание ее обособленности обществом. Для хозяйственных организаций можно выделить следующие формы такого признания:

- юридическая форма, относящаяся, например, к предприятиям, трестам и т. д. Эти организации являются юридическими лицами, их обособленность закреплена в правовом статусе;
- прочие юридически не закрепленные формы. В этих случаях признание организаций как обособленных единиц фиксируется в большинстве случаев в письменной форме. Подобные организации входят в состав юридических лиц. На предприятии обособленность цехов, производственных подразделений, отделов и т. д. признается предприятием и закрепляется в его Положении.

Не вызывает сомнений тот факт, что средой для предприятия является народное хозяйство, а также организации, входящие в иные организационные системы, с которыми связано это предприятие. Средой для него является и система хозяйственного управления (как подсистема) и в рамках последней, например, система планирования. К этой среде относятся зарубежные организации, связанные с предприятием договорными отношениями или обменом информацией. Важным компонентом является местная среда — та зона, в пределах которой действует предприятие. С ней тесно связаны материально-технические условия функционирования предприятия, а также его социальное развитие. Инфраструктура также является для предприятия частью среды.

Каждое предприятие, с учетом специфики своей деятельности, контактирует со средой функционирования, т. е. имеет «входы и выходы» из нее для обеспечения своей деятельности.

Внешние входы: входы из среды в систему (например, приобретение материалов, получение информации о рынках).

Внешние выходы: выходы из системы в среду (например, сбыт продукции).

Внутренние входы: входы из одной части системы в другую (например, оказание ремонтных услуг какому-либо производственному подразделению, передача полуфабрикатов из одного цеха в другой).

Внутренние выходы: выходы из одной части системы в другую (например, ремонтные услуги с точки зрения оказывающего их подразделения).

Схема контактов предприятий с внешней средой их функционирования представлена на рис. 1.1.

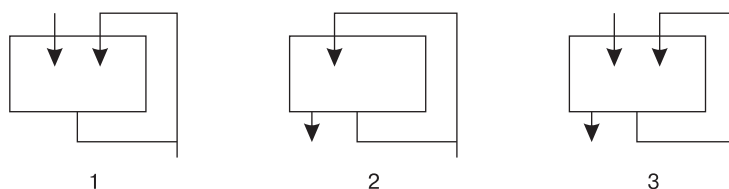


Рис. 1.1. Разновидности контактов предприятия с внешней средой функционирования:
1 — внешний вход; 2 — внешний выход; 3 — внешние входы и выходы

При определении контактов предприятий с внешней средой функционирования необходимо учитывать:

- количество элементов системы и их связей;
- изменения элементов и связей системы;
- автономность системы;
- факторы стохастического (вероятностного и неопределенного) характера, присущие элементам и связям системы.

Обратим внимание на то, что количество элементов и их связей может характеризовать размеры системы, а их неоднородность — ее сложность. Размеры предприятия как системы чаще всего характеризуются численностью его персонала и объемом производства. Рост системы обычно сопровождается дифференциацией ее элементов, а тем самым и увеличением ее сложности.

Одной из предпосылок повышения автономности предприятий является создание условий, способствующих развитию не закрепленной в жесткие, формальные рамки инициативы, творческой деятельности персонала, а также подразделений предприятия. Однако на практике довольно трудно определить, где провести границу неформальной организации для развития внутренней самостоятельности. При разработке нормативов и технологических карт часто возникает вопрос о целесообразности их детальности. Однако в подобных случаях речь нередко идет не столько о целесообразном формировании внутренней самостоятельности, сколько о том, чтобы по возможности не включать в нормативы и документацию такие пункты, выполнение которых работниками предполагается в силу уровня их профессиональной подготовки, опыта и т. д. или которые ограничивали бы инициативу персонала структурных подразделений и предприятия в целом.

Для развертывания инициативы персонала, творческого подхода к делу необходима соответствующая организационная деятельность, к которой следует широко привлекать работников предприятия.

Сложность предприятия как системы частично обусловлена тем, что его подсистемы, их компоненты и связи друг с другом и со средой носят недостаточно определенный, вероятностный характер, предприятие непрерывно развивается, его структура и связи со средой изменяются не поддающимся точному планированию образом. Эта неопределенность является причиной того, что предприятие принято считать чрезвычайно сложной системой (по сравнению с техническими).

Фактор неопределенности контактов предприятий с внешней средой функционирования может быть объяснен дефицитом информации, ограниченностью сферы действия, имиджем предприятий либо их руководителей и т. п.

Сущностные характеристики предприятий и процессы их взаимодействия со средой функционирования во многом определяют подходы к формированию организационной структуры и определению функций персонала.

Основным видом структуры предприятия следует считать функциональную.

В социологии понятие функциональной структуры применяют прежде всего при изучении статусов и ролей. Статус означает позицию, место, занимаемое индивидом или группой в организации, а роль — совокупность предполагаемых результатов, связанных в повторяющихся ситуациях с тем или иным статусом. Статусы, роли и их взаимосвязь (сеть) определяются формальной (регулируемой) организацией, тогда как неформальная, т. е. нерегулируемая, организация формирует их в дальнейшем, влияя на содержание роли.

С точки зрения теории организации каждый элемент, подсистема и предприятие в целом имеют свои роли, т. е. каждый элемент и их комплексы характеризуются своими предполагаемыми результатами и потребностями. Эти предполагаемые результаты и потребности относятся к процессам, или, говоря кибернетическим языком, к преобразованиям входов системы в выходы. Рассматривая организационную структуру, следует различать процесс и возможность его осуществления. Способность выполнять определенную работу, осуществлять определенные процессы, которой обладает элемент, относящийся в силу этого к системе, мы рассматриваем как функцию элемента управленческой или хозяйственной деятельности. При этом объектом организации предприятия являются различные группы персонала, техника и технологии, предметы труда, информационный обмен между группами персонала, производственная и социальная инфраструктуры, а именно «человек — материальные элементы производства — система информации и коммуникации». Обусловлено это следующими причинами.

Работник с точки зрения его профессиональной подготовки располагает определенными знаниями, умением и навыками осуществлять определенные процессы, необходимые для выполнения многочисленных заданий. Профессиональную подготовку работника, наличие у него навыков для выполнения работы зачастую связывают не только с возможностью осуществлять определенные процессы, но и со способностью выбрать соответствующий процесс и принять целесообразное решение. Инженеру или бухгалтеру обычно детально не указывают, какие процессы они должны осуществлять в ходе трудовой деятельности, предполагая, что их подготовки и профессиональных знаний вполне достаточно. Точно так же, например, при индивидуальном или мелкосерийном производстве технолог нецелесообразно давать квалифицированному рабочему подробные указания по каждой операции, поскольку такой рабочий сам способен выбрать и осуществить соответствующий технологический процесс, разработанный технологом в общем виде. Зачастую от работника ждут совершенствования выполняемых им процессов, т. е. нововведений. С помощью машин и других средств труда также могут выполняться процессы в границах параметров машин и механизмов.

Применение на практике возможностей машин и других средств производства происходит только посредством реализации способности человека к труду, включающей умение использовать средства труда и информацию о способах их использования. Эта информация может быть дополнена технологической и другой документацией, правилами, программами и т. д.

Возникает вполне очевидный вопрос о том, какие функции в деятельности персонала предприятий подлежат организационному воздействию. Для более детального понимания спектра организационного воздействия на функции персонала предприятий представим их в виде табл. 1.1.

Таблица 1.1. Направленность организационного воздействия на функции персонала предприятий

Состав функций персонала предприятий	Направленность организационного воздействия на функции персонала предприятия						
	Планирование	Организация	Учет	Контроль	Стимулирование	Регулирование	Координация
Планирование	X	V	V	V	V	V	V
Организация	V	X	V	V	V	V	V
Учет	V	V	X	V	V	V	V
Контроль	V	V	V	X	V	V	V
Стимулирование	V	V	V	V	X	V	V
Регулирование	V	V	V	V	V	X	V
Координация	V	V	V	V	V	V	X

Важность определения направленности организационного воздействия на функции персонала предприятий обусловлена тем, что в настоящее время эти функции на большинстве предприятий автономны и изолированы друг от друга. Эффективность выполнения таких функций персоналом низка и характеризуется 8% от 100% уровня реализации в производственной деятельности (определяется соотношением выполняемых управленческих решений к их общему числу).

При выполнении функций в деятельности персонала предприятий всегда должна быть обозначена основная цель: направленность, обусловленность, ресурсная обеспеченность, временной цикл достижения, экономические, научно-технические, социальные результаты и последствия.

Целевая направленность детализированных функций персонала предприятий представлена в табл. 1.2.

Целевая направленность функций персонала предприятий выходит за рамки «чистого производства товаров и услуг» и затрагивает внешнюю среду их функционирования.

Совершенно очевидно, что технологическая последовательность и целевая направленность функциональной деятельности персонала предприятий «обуславливает движение (формирование и соответствующие изменения) как экономического содержания ценности (стоимости и потребительной стоимости) предмета деятельности (товара), так и форм его воплощения, представления (информационной и вещественной) и состояния (стоимостной, правовой, физической)».¹

¹ Козлов В. К. Коммерческая деятельность производственных предприятий. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.

А это, в свою очередь, как правило, приводит к функциональному разделению деятельности персонала предприятия.

Основные функции персонала предприятия определяются процессами (актами) признания и реализации экономического содержания предмета деятельности (товара, ценности) и соответствующих изменений форм его состояния. Первое заключается в изменении форм стоимости и определяется видом и направленностью процесса (акта) деятельности: товарной на денежную при сбыте (продаже) и денежной на товарную при материально-техническом обеспечении (покупке). Второе — в соответствующей передаче де-факто (и юридическом оформлении де-юре) права (правомочий — в случае аренды) собственности на предмет деятельности.

Вспомогательные функции персонала предприятия определяются процессами формирования информационного представления экономического содержания деятельности и его правового состояния. Первое заключается в формировании потребительской реакции на экономическое содержание предмета в процессе маркетинговой деятельности, в частности, в процессе коммуникационного продвижения, направленного на его сбыт (продажу, аренду), а также в формировании реакции со стороны предложения при материально-техническом обеспечении (покупке, аренде) производственного предприятия. Второе заключается в процессах юридического обоснования и оформления правового состояния экономического содержания предмета; полного права или отдельных правомочий собственности, — в зависимости от вида, направленности, характера и конкретного содержания коммерческой деятельности производственного предприятия.

Вспомогательные функции деятельности персонала предприятия определяются процессами формирования (в дополнение к процессу производства) вещественного воплощения (представления) предмета деятельности (товара, ценности), обуславливающими в результате его экономическое содержание (стоимость и потребительскую стоимость) и заключающимися в пред- и послепродажной подготовке и обслуживании при осуществлении сбытовой и в подготовительно-заготовительной деятельности при осуществлении материально-технического обеспечения предприятия.

Заметим, что при таком подходе к анализу функций производство как центральная функция предприятия определяется процессами формирования (изготовления) вещественного воплощения (представления) предмета производства (продукции, услуги) — предмета (товара-ценности) последующей деятельности (сбыта), обуславливающими его экономическое содержание (стоимость, потребительную стоимость), и формирования его физического состояния (в пространстве и во времени), определяющего дальнейшую структуру, содержание и направленность технологических функций деятельности (сбыта) предприятия. При этом вещественной основой производимой продукции является материальная основа, а вещественной основой услуги — трудовая.

Целенаправленная, функциональная деятельность персонала предприятия подлежит управлению (как совокупность основных функций управления), реализуемому в виде специальных функций управления отдельными видами деятельности и интегративной функции руководства всей деятельностью предприятия.

Таблица 1.2. Целевая направленность детализированных функций персонала предприятий

Функции персонала предприятий				
Целевая направленность	Руководство и планирование	Развитие товара	Маркетинг, сбыт	Служба потребителей снабжения
Задачи исследования				
Потребитель <ul style="list-style-type: none">• промышленность;• ремесленное хозяйство;• сфера услуг;• общественное учреждение;• система руководства	Тенденции трудового и технологического процесса Тенденции материалов и сырья Имидж предприятия Имидж продукта Уровень оборудования и машин Объем рынка Структура рынка Развитие рынка Продолжительность жизни товара Состояние складирования	Условия использования товара Тенденции трудового и технологического сырья Проблемы продаж Спрос на товар Критерии оценки продукта Имидж товара Функция оценки трудности, слабые места Продолжительность жизни товара Минимальное время простоя	Типовой потребитель Имидж товара Степень известности Лицо, принимающее решение Процесс принятия решений Критерий выбора Источники информации Успех рекламы Склады Политика распределения Надежность поставщиков Уровень оборудования Объем рынка Структура рынка Развитие рынка Продолжительность жизни товара Рыночный потенциал	Емкость сервисных услуг Ремонтопригодность Источники запасных материалов Имидж сервисных услуг Снабжение запасными частями Частота аварий Потребность в запасных частях

Окончание табл. 1.2

Функции персонала предприятий				
Целевая направленность	Руководство и планирование	Развитие товара	Маркетинг, сбыт	Служба потребителей снабжения
Задачи исследования				
Оферент <ul style="list-style-type: none">• изготовитель;• импортер;• торговец	Конкурент Стратегия предприятия Производственная программа Уровень технологий Уровень качества Уровень цен Сбытовая организация Сервисная организация Имидж товара и фирмы Обязанности концерна Возможности кооперации Число оферентов и их структур Доля рынка Узкие места в отрасли	Технология продукта Направление развития Ожидаемые нововведения Технология изготовления Доля нововведений Продолжительность жизни товара	Конкурент Стратегия сбыта Сбытовые организации Производственная программа Политика поставок Политика цен Политика условий и качества Имидж предприятия и товара	Сервисные организации Сервисная программа Качество сервиса Имидж сервиса Готовность поставок Доля на рынке запасных частей

Функции персонала предприятий				
Целевая направленность	Руководство и планирование	Развитие товара	Маркетинг, сбыт	Служба потребителей снабжения
Задачи исследования				
Сбытовая организация <ul style="list-style-type: none">• оптовая;• розничная;• объединенная группа	Канал сбыта. Выполнение функций Связи поставщиков Ценовая политика Потоки товаров Доля рынка каждого канала	Классификация сбыта Обязательства по новым товарам Связи поставщиков	Каналы сбыта Выполнение функций Критерии выбора Ценовая политика Склады Ассортиментная политика Потоки товаров Структура клиентов Ассортимент	Сервисная программа Качество сервиса Снабжение запчастями Имидж сервиса Потоки запчастей Состояние склада запчастей

Экономическое содержание результатов деятельности предприятия (коммерческого эффекта), проявляющееся и реализуемое в процессе (акте) осуществления основных функций коммерческого характера (купле-продаже, аренде), обуславливает принципиальное соотношение составляющих коммерческую деятельность функций.

Функции коммерческого характера первичны по своему экономическому содержанию и результативности. Первичность основных функций определяется прежде всего их результативностью. Вспомогательные функции коммерческого характера (маркетинговые и юридические функции) являются предшествующими и сопровождающими все процессы функциональной деятельности производственного предприятия. Эти функции, таким образом, первичны, прежде всего по истокам (информационным и правовым), определяющим исходное (начальное) состояние (положение) предприятия и предмета (товара, ценности) его коммерческой деятельности. Маркетинговые функции первичны по информационным истокам, определяющим производность функциональной деятельности предприятия от потребления и, соответственно, направленность на потребителей, обуславливающую в конечном итоге ее результативность.

Юридические функции первичны по правовым истокам, определяющим, прежде всего, исходное правовое состояние предприятия как субъекта коммерческой деятельности по отношению к ее предмету (товару, ценности), обуславливающее вид и содержание (основные функции) этой деятельности. Аналогично юридические функции определяют и конечное правовое состояние предприятия. Тем самым функциями определяются границы функциональной деятельности партнеров в общей системе создания ценности (товара) на стадии обращения воспроизводственного цикла: между сбытовой деятельностью (продажей) поставщика и материально-техническим обеспечением (закупкой) потребителя (посредника, производителя).

Функции технологического характера вторичны по отношению к функциям коммерческого характера, ибо их содержанием является формирование вещественного воплощения (в товаре, ценности) потребностей потенциальных покупателей (потребителей) и изменение физического состояния овеществленного представления (товара, ценности) в пространстве и во времени. Основные функции технологического характера (хранение-складирование, распределение-доставка) обуславливают взаимосвязь, последовательность, непрерывность (ритмичность) и направленность (адресность) функциональной деятельности производственного предприятия на стадии обращения воспроизводственного цикла: материально-техническое обеспечение (закупка) — производство — сбыт (продажа), — на создание, реализацию и потребление товара (ценности). Тем самым основные функции технологического характера обуславливают цикличность процесса воспроизводства. Вспомогательные функции технологического характера (предпроизводственная подготовка, послепродажная подготовка и обслуживание) обуславливают осуществление основных функций коммерческого характера (купли-продажи, аренды) как итогового процесса коммерческого характера отдельного вида и сопутствуют всей функциональной деятельности производственного предприятия, проявляющейся и реализующейся в результате (ценность).

Уклон функций предприятия в сторону реализации товаров и услуг позволяет четко обозначить границы производства, что и для чего производить, ориентиры

на потребителя. Как бы решается давний спор при ответе на вопрос: «зачем производить, если товар не покупают?»

Наконец, последняя группа функций, без которых невозможно осуществление всех представленных видов деятельности любого характера, — это функции обеспечения (материально-технического, информационного, финансового и кадрового) всех процессов функциональной коммерческой деятельности производственного предприятия.

Какую же роль выполняют функции обеспечения? Во-первых, полноты управляющего воздействия, т. е. проведения процедур управления по всем подсистемам производства и реализации продукции, а также качеству, количеству, ресурсоемкости, потребительским рискам. Во-вторых, роль обеспечения динамичности управления на основе учета всех без исключения показателей деятельности предприятия. В-третьих, обеспечение системности, с учетом анализа, мониторинга внешней среды, а также инфраструктуры региона. В-четвертых, обеспечение преемственности, применимости и надежности стратегических правил и норм хозяйственной деятельности.

При выполнении персоналом предприятий своих функций формируется своеобразное информационное поле: информация о внутренней среде предприятия, о потребительском рынке, об окружающей среде. С целью создания системы информационного обеспечения по этим составляющим информационного поля формируется банк данных, информационные потоки распределяются по функциям и характеристикам деятельности предприятия, моделируются с учетом развития внутренней и внешней среды хозяйствования. Одновременно целесообразно формировать банк методов и процедур обеспечения стратегии реализации продукции на потребительском рынке.

Причем эти методы и процедуры всегда должны быть адресными, учитывающими субъекта информационного обеспечения, его потребности и уровень подготовки к восприятию информации. Контуры информационного обеспечения функциональной деятельности персонала предприятий могут быть представлены по основным пяти направлениям:

- экологическая окружающая среда (блок 1);
- технологическая окружающая среда (блок 2);
- экономическая окружающая среда (блок 3);
- социально-демографическая окружающая среда (блок 4);
- политическая и правовая окружающая среда (блок 5).

Каждый из блоков информационного обеспечения представлен набором определенных показателей, характеризующих состояние внешней среды.

- Блок 1:
 - ◆ наличие энергии;
 - ◆ наличие сырья;
 - ◆ направление защиты окружающей среды;
 - ◆ требования по утилизации и вторичному использованию.
- Блок 2:
 - ◆ технология производства;
 - ◆ технология (свойства) товара;

- ◆ инновации товара; технологии-заменители;
- ◆ технологии утилизации.
- Блок 3:
 - ◆ рост национального дохода;
 - ◆ рост внешней торговли;
 - ◆ изменение платежного баланса;
 - ◆ изменение обменного курса;
 - ◆ тенденции инфляции; развитие рынка капитала;
 - ◆ развитие рынка рабочей силы;
 - ◆ инвестиционные тенденции;
 - ◆ ожидаемые изменения конъюнктуры;
 - ◆ развитие особых секторов.
- Блок 4:
 - ◆ рост населения;
 - ◆ структура населения;
 - ◆ социально-психологические настроения.
- Блок 5:
 - ◆ глобальные политические изменения;
 - ◆ национальные политические изменения;
 - ◆ региональные политические изменения;
 - ◆ экономико-политическое развитие;
 - ◆ социально-политическое развитие;
 - ◆ влияние профсоюзов;
 - ◆ развитие налоговой системы.

При анализе рынка процесс информационного обеспечения затрагивает количественные данные о рынке, качественные составляющие рынка, конкуренцию, структуру покупателей, структуру отрасли, структуру распределения, надежность и безопасность.

Подобное представление о предприятии как об объекте организации и управления предполагает повышенное внимание к составу и содержанию организационной деятельности персонала, без совершенствования которых затруднительно говорить об эффективности работы предприятий.

1.2. Структурные элементы предприятия и состав их организационной деятельности

Структурные элементы предприятий принято рассматривать как систему связей между звеньями управления производственно-экономической и социальной деятельностью, которые наделены определенными правами, обязанностями, набором профессиональных компетенций персонала и обладают иерархической структурой соподчинения в решении управленческих задач.

Выделение на предприятии иерархической и функциональной структур представляется довольно рациональным и логичным. Исходя из этого полагают, что

иерархическая структура должна строиться на целесообразно организованных процессах. Иначе говоря, процессы должны соответствовать целям, а организация — процессам. Хотя подобное требование не лишено оснований, на практике встречаются более сложные отношения между целями и процессами. Есть основные связи, являющиеся одновременно элементами как линейной (иерархической), так и функциональной структуры, и есть связи, которые можно встретить только в одной или другой структуре. Выделим элементарные связи, характерные для обеих структур (рис. 1.2).

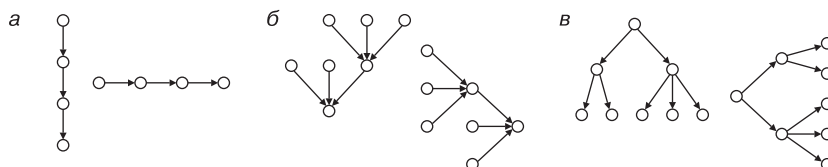


Рис. 1.2. Элементарные виды связей в иерархической и процедурной структурах: а — последовательное соединение; б — конвергентное соединение; в — дивергентное соединение

На рис. 1.2 показаны три вида элементарных связей, характеризующих структуру предприятий:

- последовательное соединение (а);
- конвергентное соединение (б), при котором каждый элемент (узел) имеет несколько входов и единственный выход;
- дивергентное соединение (в), при котором каждый элемент (узел) имеет единственный вход и несколько выходов.

Основные связи в иерархической структуре показывают вертикально, а в структуре процессов — горизонтально. В иерархической структуре вертикальное последовательное соединение означает подотчетность какого-либо лица, тогда как в структуре процессов горизонтальное последовательное соединение может выражать направление трудового процесса, например операций на конвейере.

Большинство структур чаще содержит элементы дивергентного и конвергентного типов.

Об иерархических связях говорят тогда, когда один из элементов системы определяет поведение других ее элементов. Если принять этот тезис и учесть, что регулирующие органы предприятия образуют сложный комплекс, становится очевидным, что предприятие имеет не одну, а много иерархических структур в зависимости от объекта управления и типа регулирования. Так, можно говорить об иерархических структурах управления производством, технологией, сбытом, финансами и т. д.

Иерархические связи являются, как правило, директивными, имеющими форму указаний, приказов. Эта форма сопровождается санкциями юридического характера, и директивный орган является непосредственно вышестоящим по отношению к адресату и косвенно вышестоящим по отношению к нижестоящим для адресата.

Таким образом, предприятие имеет несколько иерархических структур. В период единоличного руководства на предприятиях использовалась линейная организационная структура. Связь между начальником и рабочим (с точки зрения

организационного строения) определялась количеством промежуточных руководителей между ними. Число уровней руководства характеризовало глубину организации.

Для линейной структуры характерно, что на каждом ее уровне руководители выполняют одинаковые функции, например начальники цехов и т. д. Со временем из специалистов сложились подразделения, решающие конкретные вопросы, и из единой иерархической структуры выделились специализированные, также иерархические структуры управления технологией, использованием материалов, трудовыми ресурсами и т. д. Эти структуры также являются линейными, однако их уровни руководства в той или иной степени отличаются от уровней руководства производством. Такими уровнями могут быть: директор — технический директор — главный технолог — технолог — рабочий. Конечными звеньями такой иерархии могут быть и руководители.

Так, в предметно-функциональном управлении предприятием и его структурными элементами может встречаться следующая иерархия: управление производством и элементы управляющего воздействия: отделы, лаборатории, группы, цеха, участки и отдельные работники.

Каждый из структурных элементов предприятия является частью более сложной системы управленческого воздействия на персонал и имеет как горизонтальные, так и вертикальные связи подчинения. Различного рода связи между структурными элементами предприятия представляют собой постоянно возобновляющийся процесс.

Структуру процессов целесообразно рассмотреть, выделив из них два основных вида: информационные и материальные. Такая классификация базируется на различных предметах труда, которые используются в процессе производства и управления. Она соответствует двум группам элементов: преобразователи и процессы (преобразования).

Сопоставив структуру процессов с иерархической, можно прийти к выводу, что иерархическая структура отображает лишь информационные связи и потому «меньше» структуры процессов. Следует заметить, что деления процессов на информационные и материальные в большинстве случаев недостаточно для решения многих теоретических и практических организационных проблем. В отдельных случаях важно установить наличие в процессах управленческих и исполнительских функций.

Изучение элементов преобразователей системы в управленческом или исполнительском аспектах позволяет оценить сложность таких задач, как классификация процессов управления (регулирования, стимулирования, контроля), и провести их четкое разграничение.

Часто возникает необходимость изучить социологическое, техническое, экономическое или иное содержание процесса. Один и тот же вход и преобразователь могут быть с точки зрения социолога стимулом, техника — новым оборудованием, экономиста — затратами и т. д. Точно так же по-разному могут быть описаны преобразование и выход.

Структура процессов связей элементов предприятий основывается на составе выполняемых персоналом функций по организации и управлению всеми видами деятельности.

Реализованной функцией персонала предприятий является только та, которая выполняет соответствующее управленческое действие, например, преобразование, «трансформацию» чего-либо (T) на входе (i) в выход (O), т. е.:

$$i \rightarrow T \rightarrow O.$$

На рис. 1.3 представлен механизм материального и информационного преобразований.

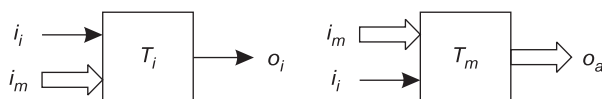


Рис. 1.3. Схема материального и информационного преобразований

На рис. 1.3 видно, что каждое преобразование имеет информационные и материальные выходы, т. е., собственно говоря, нет ни чисто информационных, ни чисто материальных процессов, поскольку они не существуют изолированно друг от друга. И все же иногда их раздельное изучение оправдано, поскольку и в практической деятельности, и в теории то одни, то другие процессы представляют основной интерес.

В наиболее общем виде структуру процессов можно описать следующим образом. Вход первого процесса является внешним входом, выход последнего процесса — внешним выходом. Внешние входы и выходы могут быть связаны со средой предприятия (например, приобретенная машина или реализованная продукция) либо с другим процессом (например, внешним входом при сборке являются предварительно изготовленные детали). Общая схема процесса, имеющего внешние (K) и внутренние (B) выходы (входы), имеет вид:

$$Kb \rightarrow t_1 Bk_1 = Bb_1 \rightarrow t_2 \rightarrow Bk_2 = \dots = Bb_{n-1} \rightarrow t_n \rightarrow Kk_n.$$

Из этого следует, что внутренние выходы и входы эквивалентны. При отсутствии между ними процесса (например, транспортировки, хранения и т. д.) их содержание совпадает. Между входами и выходами элементов, выполняющих определенные функции, имеются связи. Можно выделить следующие способы соединения входов и выходов:

- последовательное соединение, при котором выход предшествующего процесса — вход последующего;
- конвергентное соединение, при котором выходы нескольких предшествующих процессов являются входом одного последующего процесса. Значение конвергентного соединения велико в любой системе, в том числе и в организации производства. Создание новых систем, организаций, осуществляемое с помощью различных элементов, является преимущественно процессом с конвергентными связями: новое качество может быть обеспечено только соединением частей в единое целое, т. е. путем интеграции;
- дивергентное соединение, при котором выход одного процесса преобразуется в несколько входов последующих процессов.

С точки зрения функций элемента и содержания его выходов в организационном плане различают две основные группы дивергентных связей.

Группа А. Функцией элементов этой группы является сортировка, формирующая различные выходы каждого элемента. При отсутствии сортировки процесс бы сохранился и выход достигался последовательным соединением, а не дивергентным. Так, например, если не сгруппировать данные или не сортировать готовую продукцию, то процесс хотя и может продолжаться, но в последующем неизбежно потребуются выполнить упущенную операцию по сортировке.

Группа Б. Функцией элементов этой группы является формирование выходов этих же элементов посредством дивергентного соединения.

В группе Б целесообразно различать два вида дивергентных соединений.

Соединения типа B_1 — планирование ассортимента продукции, выдача оперативных заданий многим адресатам и т. д. Дивергентные выходы соединений этого типа детерминированы: известны объемы продукции каждого вида, адресаты, получающие задание, и т. д.

Соединение типа B_2 возникает при повторном применении соединения типа B_1 . В этом случае число выходов зависит от числа адресатов (выходов типа B_1) и от того, сколько раз они используют порученное задание (выходы типа B_2).

Значительная часть выходов типа B_2 носит стохастический характер, например, порученное задание может быть выполнено или не выполнено. В остальных случаях выходы типа B_2 детерминированы, например, в производственной программе (выход) указано число изделий каждого вида.

Наряду с этими типами соединений большой теоретический и практический интерес представляют схемы с прямой и обратной связью (рис. 1.4).

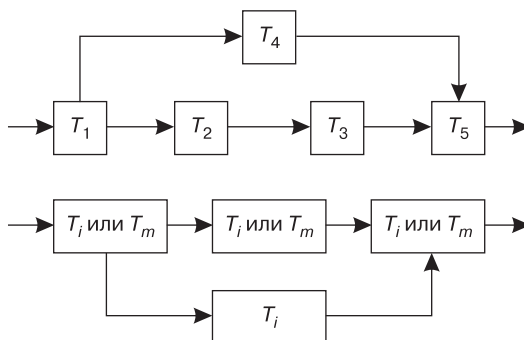


Рис. 1.4. Схема взаимодействия структурных элементов предприятий с прямой и обратной связью

Прямая связь имеет место, когда выход предшествующего преобразования T_n является входом последующего T_{n+1} . В этом случае преобразование мы называем регулированием. Прямую связь можно рассматривать как пары последовательных связей с одинаковым направлением. При этом возможны дивергентные и конвергентные соединения в начальном и конечном преобразователях.

На рис. 1.4 в процессе $T_1 - T_4 - T_5$ блок T_1 может обозначать планирование производства, T_4 — обеспечение ресурсами, T_5 — производство, T_2 и T_3 — подготовку производства и его программу.

Обратную связь можно рассматривать как процесс с двумя последовательными соединениями. Процессы с обратными связями на предприятиях имеют большое значение в аспекте регулирования, и мы их относим прежде всего к чисто информационным процессам.

Особенность всех видов связей состоит в том, что при всех способах соединения элементов (за исключением относительно редко встречающегося последовательного соединения) имеются узлы: в одной точке сходятся несколько информационных и (или) материальных выходов, т. е. структура процесса представляет собой сеть информационных и материальных связей. Узлы представляют собой соединения не только внутренних, но и внешних входов и выходов.

Сетевая структура процесса определяется отчасти тем, что предприятие многими входами и выходами связано со средой, а также и тем, что организатор при выделении в системе процессов вынужден как бы «обрывать» некоторые внутренние связи. Считать ли уход рабочего за станком элементом производственного процесса и ремонта; отнести ли деятельность по перемещению предмета труда к рабочему месту к производственному процессу или к перемещению материалов и т. д. Таким образом, эти связи сети «обрываются» не случайно. Организатор «перерезает» их, чтобы разделить объект исследования на поддающиеся всестороннему анализу части.

Какова связь между структурой процессов и иерархической структурой? В ходе организационной деятельности предприятий на основе разделения труда между процессами возникают различия. Разделение труда представляет собой отделение специфических функций от основной иерархической структуры. Например, в процессе технической подготовки производства есть элементы управления, которые со временем выделились из первоначальной структуры. Таким образом, функциональная структура процессов включает в себя соответствующую иерархию. Можно говорить об управлении процессами тоже как о процессе, например, управления сбытом, техническим развитием, использованием материалов, производством и т. д.

На функциональную структуру предприятий оказывают прямое воздействие следующие зависимые переменные:

- массовость;
- формы специализации и соответствующей им организации производства;
- цикл основной деятельности (последовательность НИОКР — производство — сбыт) и взаимосвязь элементов этого цикла.

Понятие «массовость» используется в данном контексте в смысле, аналогичном термину «тип производства». При классификации по типу производства выделяют единичное, серийное и массовое производства.

Число классификационных групп может быть увеличено. Например, в единичном производстве иногда выделяют повторяющееся и неповторяющееся, в серийном — мало-, средне- и крупносерийное, в массовом — простое и непрерывное производства.

Тип производства оказывает значительное влияние на затраты на серийность (S) и на величину серии (Q).

Формы специализации производства на предприятиях следует рассматривать в нескольких аспектах. Наиболее важны основа специализации и виды деятельности производственных подразделений. Здесь можно различать:

- технологическую специализацию, при которой производственные подразделения выделяют в группы в зависимости от используемой в них технологии;
- предметную специализацию, при которой производственные подразделения выделяют в группы в зависимости от видов производимых ими изделий (предметов труда);
- предметно-технологическую специализацию.

Важная особенность технологической специализации в том, что предметы труда в различной последовательности и разными путями перемещаются между технологически специализированными цехами и другими структурными единицами предприятия. Типичная форма такой специализации — цеховая система. Эту организационную форму мы считаем устаревшей.

Характерная черта предметной специализации в том, что производственные единицы специализируются на выпуске групп или отдельных изделий по соответствующей технологии. Типичная форма такой специализации — цикличное производство.

Предметно-технологическая специализация имеет место тогда, когда определены как изготавливаемые изделия, так и технология производства, а все прочие изделия и технологии не могут быть использованы. Например, в черной металлургии домна ориентирована только на выплавку чугуна, сталеплавильный цех — на производство стали, листопрокатное производство — на технологию проката. Типичная форма предметно-технологической специализации — производство непрерывного типа, однако можно встретить и другие ее формы. Например, литейный цех машиностроительного завода может специализироваться на выпуске отливок и на технологии литья, кузнечный цех — на выпуске поковок и соответствующей технологии и т. д. В подобных случаях непрерывная форма производства крайне редка, чаще можно встретить серийное, близкое к цикличному, производство.

В организации производства трем формам специализации в большинстве случаев соответствуют различные типичные способы подключения.

Способ подключения, соответствующий технологической специализации, может быть дивергентным или конвергентным в зависимости от того, куда попадают предметы труда из технологически специализированных единиц. Связи, как правило, меняются в зависимости от того, какой дальнейшей обработки требуют предметы труда, находящиеся в производстве в данный момент.

Чисто предметная специализация может осуществляться по готовым изделиям. Здесь отсутствуют технологические связи между производственными подразделениями. Такая производственная организация является конгломератом. Чисто предметная специализация может использоваться при выпуске деталей, из которых в других цехах предприятия собираются сложные изделия (например, в машиностроении). Характерным способом подключения в этом случае является конвергентный.

Предметно-технологическая специализация, как правило, может характеризоваться стабильными дивергентными связями. Например, в металлургии, бумаж-

ной, текстильной и в аналогичных отраслях промышленности из небольшой номенклатуры полуфабрикатов выпускается разнообразная готовая продукция.

При отсутствии специализации и связей между производственными единицами и выпуске одинаковой продукции (например, цементные заводы одного предприятия) мы говорим о чисто горизонтальной структуре. Если отсутствует специализация тех же единиц, но между ними имеется кооперация, то этот случай можно рассматривать как кооперацию, лишенную преимуществ специализации и временно восполняющую недостающие мощности.

Типология предприятий в зависимости от внутренней специализации и кооперации представлена в табл. 1.3.

Таблица 1.3. Типы предприятий в зависимости от внутренней специализации и кооперации¹

Формы специализации	Способ подключения	Кооперация	Производственная организация
Технологическая	Переменно-конвергентный и переменно-дивергентный	Есть	Вертикальная
Предметная по готовым изделиям		Нет	Конгломерат
Подетальная предметно-технологическая	Конвергентный и стабильно-дивергентный	Есть	Вертикальная
		Есть	Вертикальная
Нет специализации		Нет	Горизонтальная
Нет специализации	Переменный	Есть	Вертикальная

Таким образом, отсутствие кооперации между производственными единицами характерно для двух различных видов производственной организации. При чисто горизонтальной организации специализация отсутствует. В отличие от нее конгломерату свойственна предметная специализация по готовым изделиям: производственные единицы и предприятия самостоятельно, т. е. без внутренней кооперации, выпускают различные готовые изделия. Характерная черта конгломерата в том, что он состоит из частично автономных, действующих в различных отраслях, но управляемых из единого центра единиц. В капиталистической экономике конгломераты возникают либо в результате слияния предприятий различного профиля, либо в результате диверсификации производственной деятельности прежних предприятий фирмы. Оба эти процесса направлены на расширение бизнеса, вторжение в новые виды производства и захват рынков. Современные предприятия в своей деятельности практикуют слияние и создание конгломератов.

Важным элементом деятельности предприятий является возможность установления степени реализации функций персонала при соответствующих управленческих решениях. При этом требуют специального анализа четыре основные проблемы.

¹ Информационный источник типологии: Miklos Marosi SZERVEZES-OSZTONZES — HATEKONVSAG. — Budapest, 1978.

Первая проблема — внутренняя самостоятельность:

- отдельные работники и трудовые коллективы могут сами увеличить свои возможности при выполнении процессов. Более того, посредством нововведений, рационализации и т. д. они могут улучшить средства труда, расширить область их применения. На предприятиях типичным случаем самостоятельного повышения возможности выполнения процессов без привлечения вышестоящего местного руководства является самостоятельное решение вопросов, связанных с перемещением материалов и другими задачами технического развития производства;
- работники и трудовые коллективы часто сами выбирают те или иные процессы для решения поставленной задачи;
- работники и трудовые коллективы в определенной степени сами планируют свой труд, определяют последовательность выполнения полученных заданий и поведение в конкретной ситуации.

Все три вида деятельности характеризуются централизованным или децентрализованным принятием решений, т. е. уровнем внутренней самостоятельности. С этой точки зрения важно, какова доля решений, принимаемых тем или иным способом.

Вторая проблема — капиталовложения. Повышение использования возможностей элементов выполнять процессы можно назвать развитием структуры. Одним из источников такого развития могут быть капиталовложения. Организация строительно-монтажных работ является предметом самостоятельных исследований.

Третья проблема — взаимосвязь развития структуры и разработки программы деятельности предприятий.

Четвертая проблема — экономическая и социальная эффективность деятельности предприятий, выражающаяся в удовлетворении материальных потребностей общества, получении прибыли, повышении уровня благосостояния персонала и отдельной личности, создании рационального социально-психологического климата, способствующего росту профессиональной активности работников.

Этому способствует организационная деятельность, проводимая всеми без исключения структурными элементами предприятий.

Общепризнано, что организационную деятельность следует рассматривать как один из основных компонентов управления. Поэтому ее следует отделить от других компонентов. Это можно сделать исходя из технологии управления, когда управленческий цикл в целом разбивается на технологические фазы, и поместить, например, организационную деятельность между этапами принятия решения и его осуществления. Иначе говоря, процесс управления состоит из двух фаз: определения целей и мероприятий по подготовке их достижения.

В экономике цели, назначение предприятия и его подразделений обычно определяют исходя из разделения труда и специализации функций. В хозяйственной практике назначение и цель связывают со сферой деятельности и производственным профилем предприятий.

Системы, которые обычно не относят к организациям (например, технические), также имеют свои специфические цели, свое назначение, которые выделяют их из других конкретных систем.

Предприятия как системы характеризуются наличием многих целей. Чтобы описать поведение предприятия как системы, мы должны классифицировать и систематизировать его цели, исследовать связи и зависимость между ними и т. д. Ниже мы попытаемся классифицировать цели предприятия по следующим признакам:

- способам задания;
- временному признаку и конкретности;
- отнесению целей к организации или к среде;
- основному содержанию.

Принимая решение, можно поставить цели разными способами. Основные виды целей: разовые (точечные), постоянные и предельные.

Разовая (точечная) цель строго определена как некоторое событие (точка), наступление которого можно однозначно фиксировать. К целям такого вида относят, например, обязательства, принятые в договорах поставок и подряда, в планах научных исследований и т. д. Обычно при достижении подобных целей недопустимы невыполнение или перевыполнение поставленной задачи, например, «перевыполнение» договора о поставках или досрочная поставка заказанной продукции заслуживают отрицательной оценки, как и недопоставка или задержка.

Цель назовем постоянной, когда ее достижение связано с развитием, прогрессом в установленном направлении. Постоянными можно считать, например, такие цели, как повышение эффективности производства, улучшение условий труда и т. д.

Цель назовем предельной, если она сформулирована как нижний или верхний предел, как ограничение, например, требования к параметрам качества продукции (чистота обработки поверхности, прочностные характеристики и т. д.). К предельным целям с ограничениями сверху относятся, например, нормы расхода материалов, уровень запасов, допустимый процент брака и т. д.

При классификации целей по субъектам и объектам управления можно говорить о целях, установленных извне, а также о внутренних, автономных целях организации.

При иной постановке вопроса различают цели, сформулированные в системе или вне нее.

В общественных науках цели, установленные извне, выражают социальную определенность предприятия как системы. Предприятию эти цели частично устанавливает общество, частично же организационная система, звеном которой оно является.

Цели, определяемые извне, не всегда имеют форму правил, директив или решений. Субъектами, устанавливающими цель, могут быть вышестоящая организация, общество, его отдельные слои или группы. Для предприятия наиболее важной группой является коллектив его работников.

Адресатами целей, объектами управления могут быть как предприятие, так и его части (заводы, цехи, отделы и т. д.). При этом в качестве целей, установленных извне, выступают, например, сформулированные руководством предприятия требования к цехам и участкам. Помимо внешних целей предприятие имеет также собственные внутренние, автономные цели. Эти цели, в отличие от внешних, можно определить как такие, для которых субъект, устанавливающий цель, и адресат цели (субъект и объект управления) совпадают. Внутренние цели предприятие устанавливает само. Предприятие как относительно самостоятельная организация, с одной

стороны, «разбивает» установленные извне цели на подцели, конкретизирует их, с другой — преследуя при этом собственные интересы, формируя свои цели, отходит от полученных извне целей и других нормативных предписаний. В результате внутренние цели предприятия часто недостаточно соответствуют внешним. В обоих случаях предприятие действует довольно самостоятельно. В первом случае оно руководствуется интересами общества, во втором — собственными. Второй случай можно считать целесообразным только при условии, что существует обратная связь с субъектом высшего уровня, устанавливающим цель, и эта связь приводит к правильной корректировке решения высшего уровня.

Предприятие можно характеризовать и как систему, стремящуюся к сохранению и развитию.

Под частями, элементами предприятия мы понимаем людей и их взаимосвязи, т. е. организации, группы и отдельных лиц, а говоря об автономных целях, мы имеем в виду интересы завода, цеха, группы или отдельных лиц. Аналогично можно говорить о целях заводов, цехов, отделов предприятия и о целях отдельных лиц. В соответствии с этим по отношению к данным частям, элементам предприятия применимы те же положения, что и по отношению к предприятию как социальной системе.

В реальной действительности цели всегда носят комплексный характер. При управлении мы можем в определенных условиях учитывать только один из компонентов (например, один качественный параметр производства) и абстрагироваться от остальных.

Предприятие является многоцелевой системой: оно обязано одновременно реализовывать множество целей, объединенных в различные группы. Это относится и к каждой части предприятия, функционирующей как организация: к отделениям, цехам, а также к трудовой деятельности отдельных работников. Множество целей реализуется в каждой узловой точке функциональной структуры: различные входы обуславливаются разными целями, что приводит к возникновению многих элементарных или комплексных выходов. Между различными целями возможны самые разнообразные связи.

Такие связи существуют, например, между внешними и внутренними целями; между внутренними целями, направленными на сохранение системы и на ее развитие, увеличение; между целями, отражающимися в планах и программах; между целями, проявляющимися в структуре, и т. д.

Внешние и внутренние цели взаимосвязаны, так же как и функции по их установлению. С одной стороны, каждая организация действует в предписанных ей обществом рамках. В соответствии с этим автономные функции предприятия по установлению целей подчинены воздействию окружающей среды. В качестве таких воздействий нужно также рассматривать цели и задания, поступающие извне.

Для внутренних целей очевидно, что существует тесная связь между целями выживания и целями, направленными на развитие организации, — в обществе выжить может только развивающаяся организация. Аналогичная связь существует между нормативными целями и целями, направленными на выживание и развитие. Достаточно сослаться на следующую очевидную зависимость: организация, не реализовавшая нормативные цели, т. е. не соответствующая требованиям эффективного достижения целей, не сможет обеспечить условий, необходимых как для своего выживания, так и для развития.

Цели и связи образуют систему целей. Система целей представляет собой подсистему информации или своеобразную ее разновидность. Подсистема информации не может существовать обособленно, поэтому систему целей можно исследовать только применительно к действительно существующим системам и процессам.

Систему целей принято называть и структурой целей. Необходимо отметить, что здесь речь идет не об общепринятой трактовке структуры, а о системе связей целей, которая в равной мере может проявляться как в программе (плане), так и в структуре.

Система связей целей может проявляться как иерархическая, так и как динамическая. Иерархическая система связей целей является иерархией целей, или «деревом целей».

Иерархические связи целей, иерархию целей можно задать разными способами, например, в зависимости от положения, занимаемого целеустанавливающим субъектом в иерархии. Другими словами, учитывается, на каком уровне иерархии сформулирована цель. Соответствующая схема иерархии целей совпадает с иерархической схемой системы решений.

Иерархию целей можно задать и в соответствии с положением адресата целей в основной иерархии. Отметим здесь два крайних случая. В первом из них каждому адресату устанавливает цели только непосредственно вышестоящая инстанция, и он сам определяет цели своих непосредственных подчиненных. Такая схема иерархии целей является схемой децентрализации. Во втором случае руководитель высшего ранга устанавливает цели адресатам каждого уровня управления. Такой случай соответствует полной централизации управления. В действительности имеют место промежуточные случаи: ряд целей руководитель устанавливает для первого низлежащего уровня, остальные — для нескольких уровней. Например, руководитель отделения сам выдает работникам оперативные задания, директор же устанавливает премируемые задания и условия премирования не только непосредственно подчиненным ему руководителям главных управлений, но и руководителям отделений и групп.

Более существенные трудности связаны с выявлением иерархических связей целей по их содержанию. Например, задача конструктора заключается в разработке какой-либо новой конструкции. В так называемом целевом плане разработки нового изделия можно найти более или менее определенные формулировки того, какими должны быть важнейшие технические, а возможно, и эстетические параметры изделия, данные о его себестоимости, ожидаемой прибыли, сроках разработки и т. д.

Вместе с тем целесообразно исследовать также структуру «дерева целей» в аспекте развития. Вспомним наше утверждение о том, что в процессе развития предшествующая функция полностью или, по крайней мере, решающим образом влияет на последующие, т. е. в аспекте развития можно также говорить об установлении целей, об их декомпозиции и конкретизации.

Для записи структуры процессов можно воспользоваться следующей наиболее общей и простой схемой: решение — регулирование — выполнение — контроль.

В соответствии с данной схемой в процессе регулирования происходят разбиение (декомпозиция) и конкретизация поставленных целей. Данную схему можно изобразить и иначе, например, так: планирование — подготовка — выполнение — контроль.

Заметим, что при принятии планового решения устанавливается главная цель процесса, при подготовке решения и анализе вариантов обеспечиваются условия для ее выполнения с формированием частных целей, конкретных заданий.

Таким образом, структуру целей можно изобразить и как структуру процесса. Процесс осуществляется во времени, и отдельные элементы его структуры необходимо расположить во временной последовательности. Это обстоятельство имеет важнейшее значение для анализа связей между целями: если структура процесса упорядочена во времени, то цель, установленная раньше, важнее цели, установленной позже. Этому очевидному моменту не всегда придают должное значение.

Для принятия решений по определению целей следует различать:

- цели, которые должны быть достигнуты в качестве результата или желаемого состояния системы путем воздействия. Их следует формулировать как цели-состояния или как цели-направления;
- условия, которые можно рассматривать и в качестве целей, определяемых как цели-ограничения. Можно различать две группы целей-ограничений: ограничения сверху и ограничения снизу. Примером первой группы целей могут служить ограничения на ресурсы. При рассмотрении второй группы целей обычно говорят об «удовлетворительном» решении, например, минимальное число изделий каждого вида, которые нужно выпустить;
- критерии решения (оценка решения). Критерий — это правило сравнения и выбора единственного варианта из множества имеющихся.

Критерий отражает связь между целью (как результатом) и затратами, необходимыми для ее достижения. Следует располагать возможностью оценки того, «оправдывает» ли цель затраты. В широком смысле отношение «результат — затраты» служит критерием выбора варианта организационной деятельности предприятий.

Организационная деятельность в структурном аспекте может быть направлена: на совершенствование структуры; на устранение недостатков в функционировании, не требующих изменения структуры; на преодоление трудностей, вызванных несовпадением интересов отдельных членов трудовых коллективов. Часто эти три фактора организационной деятельности присутствуют одновременно. Структурные и другие недостатки активно влияют на характер организационной деятельности, что затрудняет не только оценку ее эффективности, но и предшествующее ей определение целей организации предприятий. В этой связи особое внимание в организационной деятельности предприятий принадлежит выбору соответствующей стратегии.

1.3. Стратегии развития предприятия и современные требования к процессам формирования системы управления персоналом

Развитие в России рыночных отношений, формирование политики организационно-экономического и правового обеспечения деятельности предприятий, повышение роли регионов в определении структуры, содержания, ресурсного сопровождения хозяйственной деятельности предприятий обусловило необходимость

поиска новых концептуальных подходов к формированию стратегии производства и реализации продукции предприятий различного назначения и форм собственности. Почему же именно к стратегии мы обращаем внимание?

Известно, что стратегия — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Содержательной и структурной формализации понятия «стратегия» послужили работы Франкенхофца и Грандера (Frankenhofs and Grander, 1971), Ансоффа (Ansoff, 1972), Шендела и Хаттена (Shendel and Hatten, 1972), ряда других ученых.¹

Ведущей идеей перехода от общепринятого ранее оперативного управления к стратегическому стала объективно обоснованная необходимость переноса внимания с проблем и задач внутрифирменного управления на окружающую предприятие внешнюю среду. Цель переноса внимания на внешнюю среду позволяет отслеживать, реагировать и вносить изменения в процесс производства и реализации продукции исходя из происходящих изменений, например, на потребительском региональном рынке. Хиггенс (J. M. Higgins), в частности, подчеркивал, что стратегия — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством ее взаимодействия с окружением.²

Примерно той же позиции придерживается и Шендел (D. E. Shendel), который рассматривал стратегию как процесс определения связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать самой организации и ее подразделениям. Системно определил стратегию И. Ансофф, предложивший рассматривать стратегию как «систему, состоящую из анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени».³

Уточняет позицию стратегии в реальной действительности Шерон М. Остер подчеркивая, что «Стратегия — это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим».⁴

Поведенческий аспект в стратегии вскрыл Дж. Глинн, который писал: «Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь — ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».⁵

Пожалуй, впервые обратил внимание на функции стратегии в нестабильной экономической среде Г. Б. Клейнер, полагающий, что стратегия должна стать

¹ См., например: *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989; *Shendel D. E.* Business Policy or Strategic Management: A Broader view for an Emerging Discipline, Academy of Management Proceedings, August 1972.

² *Higgins J. M.* Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.

³ *Ансофф И.* Стратегическое управление — М.: Экономика, 1989.

⁴ См.: *Томсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998.

⁵ *Глинн Дж.* и др. Стратегия бизнеса. 2-е изд. — Новосибирск: ИЭ и ОПП РАН, 1996.

«нитью времени, связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначая путь к развитию».¹

Понимание сущности стратегии позволяет определить и структурную составляющую стратегии. Обратимся в этой связи к версии Р. А. Фатхутдинова, который считает, что стратегия касается вопросов повышения качества товаров, ресурсосбережения, расширения рынков сбыта, развития производства, информационного обеспечения, выбора управленческих решений, маркетинга и т. п.²

На фактический материал, предшествующий формированию стратегии деятельности предприятий, обратили внимание В. Д. Маркова и С. А. Кузнецова, полагающие, что в выборе стратегии необходимы: ясность корпоративных целей, прогноз будущей деятельности, установление расхождений между прогнозами и целями, внутренняя и внешняя оценка деятельности, определение конкурентных преимуществ, оценка возможных последствий принятия решений, систематизация наблюдений и контроля за деятельностью.³

Заметим, что динамизм применений в организации внутрифирменной деятельности и внешней среды, усилившийся в 1990-е гг., существенно повлиял на характер содержательного наполнения стратегии, когда в ней аккумулировались как оперативные, так и перспективные вопросы деятельности. Характерным в этом смысле является взгляд на механизм сочетания оперативного и стратегического управления О. С. Виханского (табл. 1.4).⁴

Таблица 1.4. Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организаций
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям окружения
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок

¹ Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде; риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1994.

² Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Интел-Синтез, 1999.

³ Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.

⁴ Виханский О. С. Стратегическое управление. — М., 1999.

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как основу организации, ее главную ценность и источник благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Стратегия, если принять во внимание то, что она представляет собой набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы,¹ не может не затрагивать вопросов экономической эффективности. Принято общее понятие экономической эффективности как соотношение затрат и результатов. Наиболее весомых результатов в формировании теории экономической эффективности добились Л. В. Канторович и В. В. Новожилов, в основе работ которых лежала идея оптимального народнохозяйственного плана, разрабатываемого единым центром, а также ресурсного плана, включая план товарного регулирования потребительского рынка. Как следствие реализации этих результатов в непосредственной хозяйственной практике теряет всякий смысл выбор на уровне конкретного предприятия предпочтительных стратегических целей, задач и способов их достижения, включая и стратегические зоны хозяйствования. Очевидно, что в рыночной экономике, выбирая стратегическую зону хозяйствования (СЗХ) для удовлетворения потребностей множества входящих в нее субъектов рынка, необходимо учитывать и их интересы. Модель взаимодействия предприятия со структурными элементами СЗХ может быть представлена следующим образом (рис. 1.5).

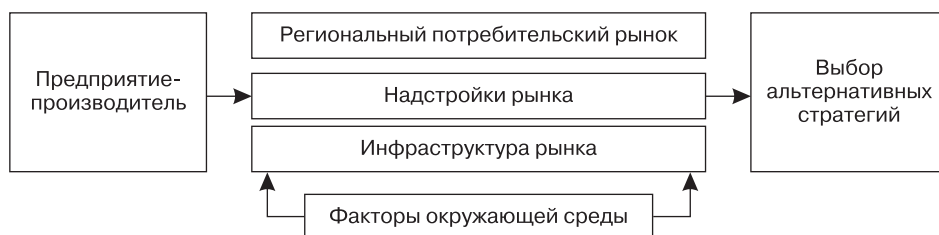


Рис. 1.5. Модель взаимодействия предприятия-производителя со структурными элементами стратегической зоны хозяйствования

Настройка рынка — это наличие предприятий и организаций, осуществляющих маркетинговые исследования; организаций, предоставляющих весь спектр

¹ Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1999.

консультаций по проблемам развития рынка, формирования рыночной стратегии; финансовых, кредитных учреждений.

Рыночные структуры представлены на потребительском рынке организациями сбыта, организациями-посредниками, организациями-представителями, организациями-поставщиками, организациями-дистрибьюторами и различного рода агентами.

Инфраструктура рынка состоит из сети складских и транспортных организаций, магазинов, рекламных агентств, предприятий сервиса и гарантийного обслуживания предприятий общественного питания и т. п.

Потребительский рынок имеет своего рода внутреннюю структуру. Он, в частности, подразделяется на рынки: продуктивно-сбытовой, ресурсный, информационный, программных продуктов, услуг и т. д.

Окружающая среда — это скорее не институты управления, а отношения между институтами, связывающие их под воздействием многообразных факторов, характерных для политической, экономической, социальной, правовой и организационной систем.

Выбор стратегии деятельности предприятия на потребительском рынке представляет собой процесс формирования рыночных трансляций или, иными словами, соглашений, сделок с многочисленными структурами и агентами рынка. К настоящему времени сложились и концептуально оформились две основные стратегии: производственная и продвижения товаров. Первая из них предполагает установление строгих стандартов и требований к производимому товару и прямо связана с техникой, технологией производства, рационализацией управленческих решений, внедрением инноваций, оптимизацией процесса обновления основного технологического оборудования, обучения и переобучения персонала.

Вторая стратегия направлена на укрепление имиджа предприятия-производителя на региональном потребительском рынке, стимулирование сбыта продукции за счет его качества, снижения цены, привлекательности, логотипирования.

Каждая из этих стратегий выполняет на определенном этапе деятельности предприятий свою роль, однако достаточны ли они для функционирования предприятий в рыночной экономике?

С одной стороны, каждая из целей предусматривает применение специфического исследовательского инструментария и поиска необходимой информации для производства и реализации товаров. В табл. 1.5 приведены взаимосвязи целей формирования стратегии деятельности предприятий и необходимой информации.

Из табл. 1.5 можно сделать вывод, что стратегии производства и продвижения товаров, которые сформировались в рыночной среде, не могут процедурно обеспечить получение необходимой информации о:

- количественных и качественных показателях емкости рынка товаров (импорт, экспорт, фактическое наличие);
- состоянии отрасли;
- региональных потребностях;
- налогах и таможенных пошлинах;
- правовом обеспечении;
- социальном самочувствии населения;

- объеме продаж;
- уровне доходов населения;
- финансовом положении потребителя;
- насыщенности товарного рынка;
- стратегии конкурентов;
- финансово-хозяйственном положении конкурентов;
- преимуществах и недостатках продукции в сравнении с конкурентами;
- имидже фактическом и возможном.

Таблица 1.5. Взаимосвязи целей формирования стратегии деятельности предприятий

Цели формирования стратегии	Характерное направление исследования	Необходимая информация
Выбор целевого рынка; увеличение доли на рынке; определение региональных ниш	1. Анализ общих характеристик рынка (оценка емкости рынка, тенденция развития, региональные преимущества, положение в отрасли и т. д.	<ul style="list-style-type: none"> • Количественные и качественные показатели емкости рынка товара (импорт, экспорт, производство товара) • Состояние отрасли • Информация о состоянии рынка товара в других регионах • Налоги и таможенные пошлины • Директивные материалы
Низкий объем продаж; создание новых товаров; модернизация товара; снятие товара с производства; вывоз товара на другие рынки	2. Изучение существующих и потенциальных покупателей	<ul style="list-style-type: none"> • Объем продаж • Уровень доходов населения • Финансовое положение потребителей • Насыщенность товарного рынка
Увеличение доли на рынке; создание конкурентоспособного товара; выявление потенциальных конкурентов	3. Анализ условий конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> • Финансово-хозяйственное положение конкурентов • Стратегия конкурентов • Техничко-экономические показатели и качество товаров-конкурентов • Преимущества и недостатки • Имидж
Классификация потребителей; выбор целевого рынка, ориентация на стратегию сбыта	4. Стратегия сегментации товарного рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Потребности покупателей • Объем закупок • Объем потребления • Уровень доходов • Демография • Розничная и оптовая сеть
Увеличение спроса; потребительские предпочтения; способы стимулирования спроса	5. Изучение спроса	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка потребительских предпочтений • Степень удовлетворенности спроса • Ценовые характеристики • Структура потребления • Региональные отличия



Окончание табл. 1.5

Цели формирования стратегии	Характерное направление исследования	Необходимая информация
Стратегия товародвижения; формирование каналов сбыта движения товара до потребителя	6. Анализ каналов товародвижения	<ul style="list-style-type: none"> • Нормы отгрузки • Формы поставки • Транспортные средства • Местонахождение потребителей • Способ доставки • Сохранность товара • Количество посредников

Можно полагать, что в этих стратегиях не учтены региональные преимущества реализации производимой продукции, среди которых: производственный потенциал, трудоизбыточность, трудонедостаточность, товарное наполнение, трудовая мотивация, приверженность населения к сферам деятельности и т. п.

При этом в стратегии деятельности предприятий необходимо устанавливать фактический и прогнозируемый объем производства товаров, его потребительские свойства, широту ассортимента, условия конкуренции, ценовой баланс и ценовые предпочтения, доходы населения, численность фактических потребителей населения, насыщенность товарного рынка, удаленность региона от производителя, прогнозируемый объем продаж, развитость каналов товародвижения.

Товарная стратегия предусматривает разработку правил, приемов и процедур исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии предприятия. Товарная стратегия предусматривает построение методов поиска наиболее предпочтительных для предприятий стратегических зон хозяйствования, образования и управления СЗХ, обеспечивающих гибкость деятельности предприятий. Среди первоочередных задач товарной стратегии:

- увязка текущих и перспективных планов предприятия с потенциальными возможностями регионального рынка;
- определение жизненных циклов спроса на производимые товары;
- формирование правил товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество.

При использовании товарной стратегии организации деятельности предприятий, по нашему мнению, наиболее четко просматривается их взаимосвязь с региональным потребительским рынком, да и сама структура предприятий приобретает вид коммерческого субъекта рыночной экономики без так называемых внутренних и внешних противоречий при осуществлении хозяйственной деятельности (рис. 1.6).

Отметим, что ценовая политика является неотъемлемой частью товарной стратегии организации деятельности предприятий на региональном потребительском рынке.

Ценовая политика производственного предприятия, в общем, заключается в формировании эффективной структуры (видов и уровней) цен товаров.

Ценовая политика формируется в контексте всей сбытовой политики и изначально определяется корпоративной миссией и конкурентной стратегией производственного предприятия и, в частности, его сбытовой стратегией.

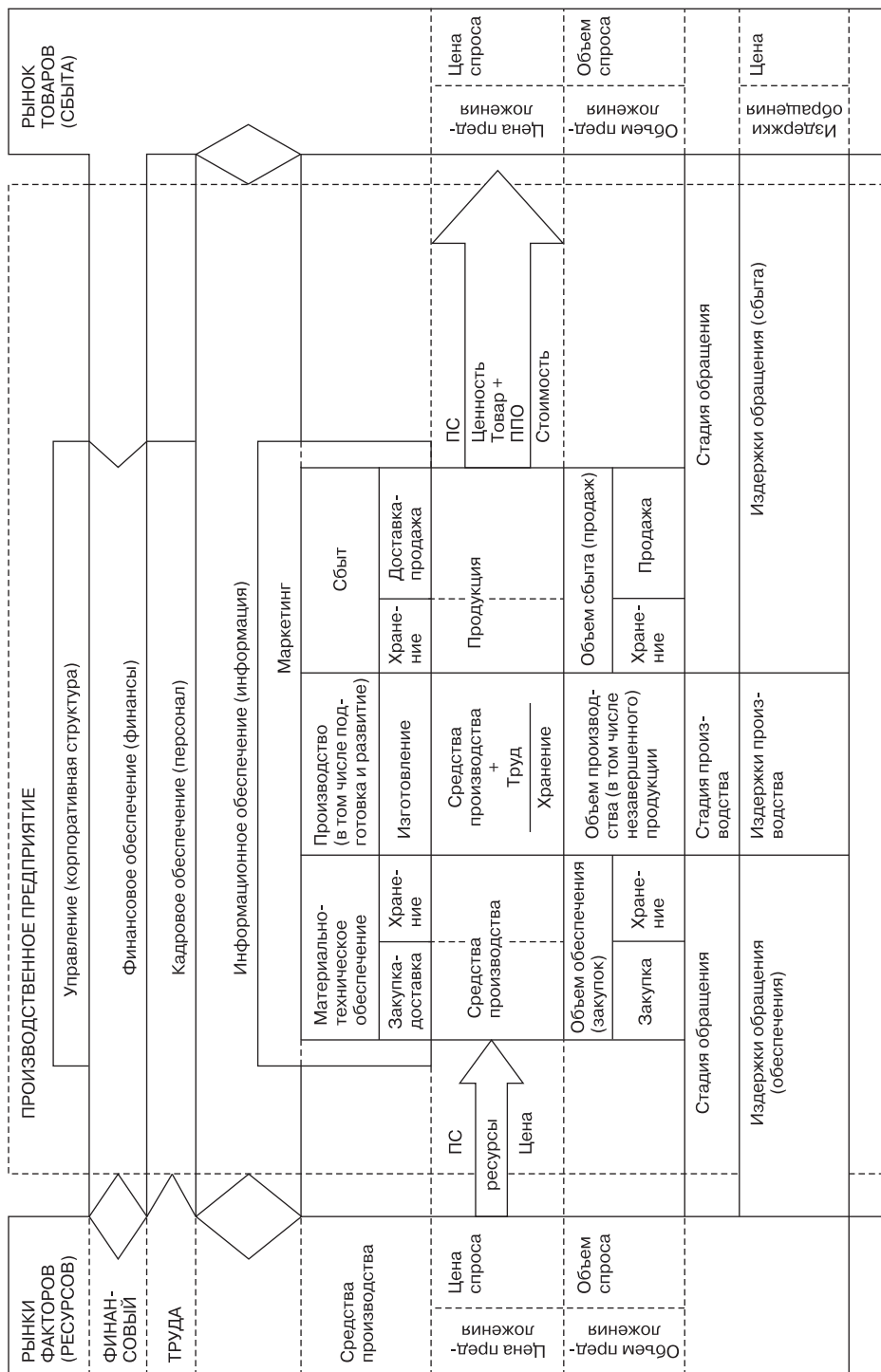


Рис. 1.6. Производство предприятия как коммерческий субъект рыночной экономики

Стратегические приоритеты ценовой политики предприятия выражаются следующими ее основными целями (задачами):

- достижение определенного объема сбыта (продаж);
- обеспечение определенного уровня эффективности (рентабельности);
- занятие определенной конкурентной позиции в отрасли (на рынке).

Выбор и формирование ценовой политики предприятия определяются тремя основными группами факторов: издержками, спросом и конкуренцией.

Анализ издержек предусматривает рассмотрение их структуры, определение функции и эффекта опыта (масштаба), а также последующее изучение чувствительности порога рентабельности в зависимости от определяющих ее факторов и устанавливаемой цены. На основе издержек определяются так называемые внутренние цены, или цены, исходящие из издержек: предельная цена; техническая цена, или цены безубыточности; целевая (достаточная) цена. Анализ спроса базируется на исследовании его эластичности по цене, которая характеризует чувствительность к цене. Детерминанты чувствительности к цене определяют решения о предпочтении и выборе как отдельных товаров, так и в целом определенных товарных марок. На основе исследования ценовой эластичности может быть рассчитана так называемая оптимальная цена, максимизирующая общую прибыль предприятия.

Помимо исследования эластичности анализ спроса предусматривает определение воспринимаемой ценности товара и оценку его базовой выгоды (экономии издержек) для покупателя (потребителя). Результатом такого анализа является установление цены воспринимаемой ценности.

Анализ конкуренции предусматривает определение ее типа и оценку воспринимаемой ценности товара:

- в ситуации совершенной (чистой) конкуренции обуславливает определение рыночной цены как цены равновесия между спросом и предложением;
- в ситуации недифференцированной олигополии обуславливает определение относительной (в сторону повышения или снижения) цены;
- в ситуации монополистической конкуренции обуславливает определение цены воспринимаемой ценности или максимально приемлемой цены товара предприятия;
- в ситуации монополии или дифференцированной олигополии обуславливает определение цены проникновения или цены «снятия сливок».

Ценовая политика в отношении новых товаров определяется степенью дифференциации обусловленного ими конкурентного преимущества и характеризуется двумя основными стратегическими подходами к установлению цен: установление высокого уровня цены на новый товар, цены «снятия сливок», и установлении низкого уровня цены — цены проникновения.

Ценовая политика в отношении всего ассортимента товаров должна учитывать их взаимозаменяемость и взаимодополняемость. Это обстоятельство требует позиционирования товара предприятия не только относительно конкурирующих товаров (марок), но и относительно собственных.

Торговая стратегия организации деятельности предприятий, ориентированная на региональный потребительский рынок, предполагает и инструментальные комму-

никации. Обусловлено это тем, что на региональном потребительском рынке формируется целая группа логистических посредников: транспортные фирмы, оптовые торговые посредники, товарные и фондовые биржи, банки, крупные транспортно-складские комплексы, грузовые терминалы, предприятия связи, телекоммуникационные службы, охранные предприятия. Наличие этих структур предопределяет построение специфических для каждого региона материальных потоков. Вместе с тем каждый регион, хотя и отличается определенной обособленностью экономических процессов, не является изолированной макросистемой. Коммуникационные связи касаются как внутрирегиональных хозяйственных структур, так и межрегиональных. Последние зависят от целей и задач развития регионов; видов и характеристик материальных потоков; характеристик дорожно-транспортных комплексов; наличия логистических посредников; состояния инфраструктуры и производственно-технической базы региональных дистрибутивных сетей.

Коммуникации предусматривают формирование региональных логистических структур, среди которых:

- создание оптовых торговых центров;
- формирование складов общего пользования;
- создание посреднических логистических компаний;
- создание системы финансового и информационного товародвижения.

Решение коммуникационных задач в торговой стратегии организации деятельности предприятий на потребительском рынке позволяет существенно повысить качество и надежность обслуживания потребителей, уменьшить логистические издержки и совокупные затраты в сферах производства и обращения продукции, оптимизировать уровни запасов материальных ресурсов, ускорить оборачиваемость денежных средств.

На выбор стратегии развития предприятий существенное влияние оказывают различного рода факторы: политические, технические, социотехнические, социально-психологические, правовые, специфические.

Политические факторы связываются в рыночной экономике со стабильностью и последовательностью демократических преобразований в стране, созданием политической среды, в которой имеются предпосылки для выживания предприятий, развития и совершенствования всего спектра производственной деятельности.

Технические факторы — это не только основные фонды, их состояние, но и уровень технической оснащенности окружающей производственной среды, формирующей представление о контурах возможных научно-технических достижений в производстве и реализации производимой продукции.

Социотехнические факторы — это факторы конкурентной составляющей, изменения системы внешнеэкономических связей, ценовая политика, налоговая политика, политика ресурсообеспечения, активность потребителей, социальная мобильность населения, демографическая структура населения, уровень безработицы, уровень экономических рисков, экономическое льготирование.

Социально-психологические факторы — социальное самочувствие населения, социальная адаптация населения к ценовой и торговой политике органов управления, социокультурный уровень населения, психология стабильных социально-трудовых отношений.

Правовые факторы: правовое соглашение коммерческой, предпринимательской и производственной деятельности, наличие стандартов, сертификатов, экологических норм и т. д.

Специфические факторы обусловлены выходом предприятий на международный товарный рынок; их действие зависит от правовой регламентации деятельности предприятий, уровня конкуренции, требований к качеству производимой продукции и т. д.

Фиксация факторов стратегии развития предприятий обуславливает необходимость определения требований к процессам формирования системы управления персоналом. Причем эти требования необходимо подразделять на две основные группы: формирования и развития системы управления персоналом.

К первой группе требований относятся:

- соответствие системы управления персоналом миссии, целям и задачам функционирования предприятий;
- первичность определения стандартных и специфических функций персонала;
- оптимальность пропорций между структурными элементами предприятий и составом выполняемых персоналом функций;
- оптимальность состава управленческих ориентаций по организации деятельности предприятий;
- потенциальные имитации функций персонала;
- экономичность процессов формирования профессионального состава работников;
- прогрессивность организационной деятельности персонала с применением современных средств и методов технико-технологического сопровождения деятельности предприятий;
- перспективность подбора персонала с учетом прогнозирования процессов развития предприятий;
- комплексность обеспечения персоналом выполняемых функций;
- оперативность реагирования персонала на возникающие производственные, экономические и научно-технические проблемы в деятельности предприятий;
- простота процессов взаимодействия персонала в процессе организационной деятельности, исключающей ограничения в доступе к производственно-экономической и научно-технической информации;
- научность в использовании организационных технологий обеспечения деятельности предприятий;
- иерархичность в принятии и реализации управленческих решений;
- автономности выполнения персоналом специфических функций по обеспечению деятельности предприятий;
- согласованность содержания, характера, направленности различных видов деятельности персонала по срокам, параметрам и результатам;
- устойчивость системы управления персоналом к влиянию негативных факторов в деятельности предприятий;

- многоаспектность каналов организационно-правового, экономического и социально-психологического воздействия на персонал предприятий;
- прозрачность выполняемых управленческих функций;
- комфортность, обеспечивающей творческое инновационное развитие персонала предприятий;

Ко второй группе требований, связанных с ролью персонала в развитии деятельности предприятий, относятся следующие:

- концентрация усилий персонала на решении стратегических задач деятельности предприятий;
- специализация персонала при выполнении однородных функций обеспечения деятельности предприятий;
- параллельность выполнения функций персоналом различных структурных подразделений предприятий;
- адаптивность к изменяющимся условиям функционирования предприятий;
- преемственность в замещении вакантных должностей и специальностей;
- непрерывность управленческих воздействий на персонал предприятий;
- ритмичность выполнения функциональных обязанностей персонала предприятий;
- упорядоченность и целенаправленность информационных потоков по обеспечению деятельности персонала предприятий;
- экономическая и социальная ответственность персонала за состав, содержание и эффективность выполняемых работ.

Рассмотренные вопросы позволяют перейти к раскрытию понимания организационного развития системы управления персоналом предприятий.

Вопросы для самопроверки

1. Сущностные характеристики организации деятельности предприятий в современных условиях.
2. Взаимодействие предприятий со средой их функционирования.
3. Структурные элементы предприятий и состав их организационной деятельности.
4. Цели и задачи деятельности предприятий и состав функций по управлению персоналом.
5. Стратегические принципы развития предприятий и состав требований к формированию и развитию системы управления персоналом.

Глава 2

Принципы управления персоналом на современном предприятии

2.1. Концептуальное развитие теории управления персоналом предприятия

Современные предприятия имеют не только различные стартовые позиции в организации своей деятельности, но и различия в стратегии управления персоналом. Эти различия послужили основанием для выработки принципов и методов организации управления персоналом. Рассмотрим наиболее значимые из них, которые получили не только научное признание, но прошли широкую практическую апробацию.

К. Стадент стал основателем достаточно привлекательного подхода к управлению персоналом, основанному на позиции предприятий в стопроцентном использовании имеющихся в их распоряжении ресурсов и прежде всего ресурсов человеческих.

К. Стадент утверждал, что два из трех источников развития производства, а именно новые технологии и увеличение капиталовложений, себя в основном исчерпали. Третий же источник развития производства — управление человеческими ресурсами — потенциально не востребован.¹

В этой связи он высказал идею о необходимости поиска нового метода активизации использования человеческих ресурсов, основанного на учете внешних и внутренних факторов. Тем самым был дан толчок разработке концепции управления персоналом, основанной на методе «организационного поведения» — методе изучения потенциальных возможностей человека (структуры возможностей, процессов и технологии по их реализации). Но здесь необходимо заметить, что при выборе направления реализации концепции акцент был сделан прежде всего на *приспособлении человека к системе организации предприятия* (курсив наш. — В. П.), а уже потом — на разработке мер воздействия на работника. Ошибочность такого подхода к формированию системы управления персоналом заключалась, по нашему мнению, в том, что он акцентировал внимание управляющего на абстрактном индивиде и не учитывал тех общественных и экономических отношений, носителями которых были и есть работники предприятий.

Вторая концепция управления персоналом, основоположниками которой явились Ч. Зитсенданнер и С. Робинс,² основывается на управлении человеческими

¹ Management Review. — 1978. — № 8. — P. 56.

² Zitzendanner Ch. Management Review. — 1983. — № 10. — P. 17; Robins S. *Personnel*. The Management of Human Resources. — N. Y., 1982. — P. 17–18.

ресурсами (*Human Resources Management for Development*). В ней предполагается также учет внутренних и внешних факторов формирования системы управления персоналом, в том числе политических, экономических и социальных. Ее особенность состоит в том, что она ориентирована на стратегические цели использования человеческих ресурсов и совместное решение проблем линейным и функциональным персоналом предприятия.

С. Робинс подчеркивал, что управление человеческими ресурсами — это динамичная, постоянно меняющаяся область, поэтому реакция менеджеров на любые изменения должна быть быстрой и производительной. В качестве критерия эффективности системы управления персоналом ученый выделял производительность труда, низкую текучесть кадров, снижение числа прогулов и рост удовлетворенности трудом. При этом он уточнил и факторы — внешние: условия труда, безопасность и контроль; и внутренние: содержание труда, признание личных достижений, чувство ответственности за выполняемую работу. Среди оценок системы управления персоналом есть и неэкономические показатели, например, ожидание работников, что их работа будет объективно оценена.

Все компоненты системы управления персоналом, по С. Робинсу, можно представить в виде организационной модели (рис. 2.1).

В работах многих американских ученых высказывалось мнение о том, что необходимо интегрировать планирование человеческих ресурсов в общую систему планирования в корпорациях. Например, Ч. Фомбран и М. Деванна предложили в системе управления предприятием блок «Система человеческих ресурсов», который включает задачи кадровой политики (организационная технология); людей (характеристика членов организации, их прошлый опыт, факторы мотивации, стиль управления); «предписанные структуры» или формальную структуру организации; организационные процессы (коммуникации, принятие решений, управление конфликтами, контроль, поощрение).¹

При этом разработчики концепции подчеркивали, что эффективность функционирования предложенной системы зависит не от каждого элемента в отдельности, а от их взаимодействия.

Можно согласиться с выводами авторов, однако абстрактная модель требует практической проверки, тем более что условия социально-экономического развития России могут внести существенные изменения в процессы формирования и реализации как кадровой политики, так и системы управления персоналом.

Отталкиваясь от рассматриваемой концепции, Н. Тиши разработал новый подход к эффективному использованию персонала, отражающий и учитывающий влияние внешней среды на стратегию управления персоналом.²

В качестве внешней среды автор выбрал экономические, политические и культурные силы. Они воздействуют на стратегию деятельности предприятий и систему управления персоналом, а также влияют на формирование организационной структуры предприятия и механизм управления человеческими ресурсами.

¹ *Devanna M.* Human Resources Management: a Strategic Perspective // *Organizational Dynamics*. — 1981. — Winter. — P. 16; *Fombrun C.* Strategic Human Resource Management // *Sloan Management Review*. — 1982. — № 2.

² *Tishy H.* Strategic Human Resource Management. — 1983. — № 4.

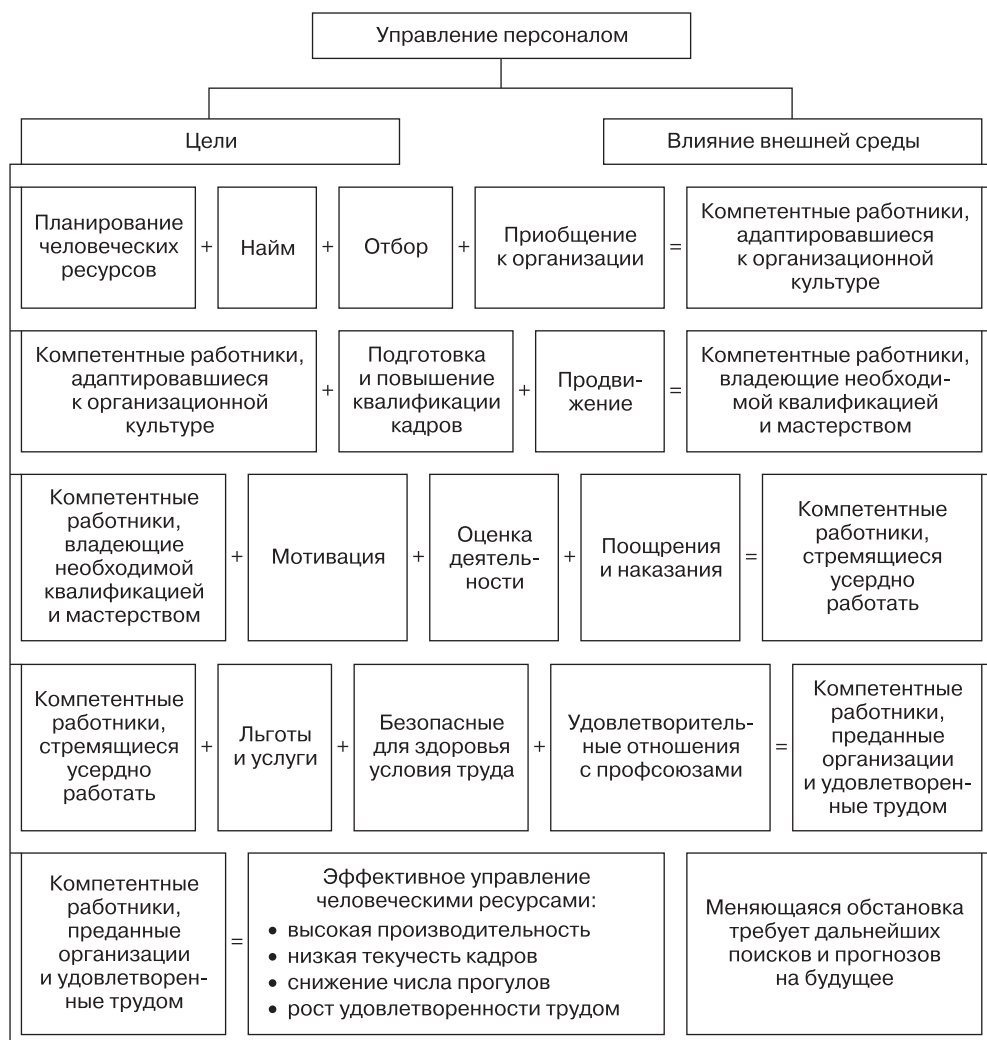


Рис. 2.1. Модель управления человеческими ресурсами по С. Робинсу

Оппонентами разработанных концепций управления персоналом стали У. Норд и Д. Дьюренд, выявившие их основные недостатки, среди которых отсутствие реального механизма достижения единства целей индивидуумов и организации, реального межличностного доверия; механизма выявления потребностей работников. Здесь же ученые отметили и необходимость замены авторских, бюрократических структур, неспособных обеспечить процветание фирмы.¹

Мы присоединяемся к этим оценкам анализируемых концепций. Одновременно заметим, что анализируемые концепции отражают, по существу, устоявшееся мне-

¹ Nord W., Durand D. Wrong with the Human Resources Approach to Management? // Organizational Dynamics. — 1978. — Winter.

ние среди ученых и специалистов о необходимости долгосрочного планирования экономического и организационного развития. Ключевым вопросом долгосрочного планирования является, по замыслу разработчиков концепций, планирование человеческих ресурсов. Однако при всей привлекательности этой концепции многие исследователи подчеркивают, что долгосрочное стратегическое управление персоналом является утопическим, так как встречает сопротивление со стороны предпринимателей, защитников частной инициативы, свободного рынка и конкуренции, иными словами, тех институтов, которые несовместимы с принципами пропорциональности и планомерности.¹

Вместе с тем «Управление человеческими ресурсами» в современной интерпретации представляет собой процесс, включающий отбор персонала; подготовку и повышение квалификации кадров; побуждение к высокопроизводительному труду, который вполне заслуживает внимания.

Японские исследователи попытались учесть недостатки уже имеющихся концепций управления персоналом. Их концепция не имеет самостоятельного названия, а является частью системы управления предприятием, получившей название «Канбан». В основе этой системы лежит полная самостоятельность работника в реализации своего потенциала на основе достаточной производственной информации («Канбан» — карточка из пластмассы, на которой зафиксирована необходимая работнику производственная информация).²

Она предполагает изначально преданность фирме, нравственность и другие качества, воспитываемые с детства. Кроме того, в основе этой системы, как подчеркивает Ч. Макмиллан, — «постоянная готовность к событиям...».³

Анализируемые зарубежные концепции управления персоналом в той или иной степени ориентированы на изменения в производственно-технологической структуре производства, среду деятельности и место в этой среде, отсутствие детерминированного курса производственного поведения, учет и использование всех возможностей экономического роста и т. д. Кроме того, первые две концепции предусматривают совмещение конкуренции и государственного регулирования кадровой политики.

Среди российских исследователей заслуживает внимания опыт разработки Н. В. Яковлевой концепции управления персоналом предприятий на основе системы бюджетного руководства. Структура работы с кадрами, конкретные меры активизации кадрового потенциала строятся на основе составления бюджетов производства, материально-технического снабжения, сбыта продукции по видам ресурсов, инновационной экономической и научно-технической деятельности, использования основных фондов, денежных средств и т. д. В качестве инструмента реализации концепции управления персоналом автор предлагает матрицу управляющих систем. В ней предусматриваются прогноз и изучение вероятных стратегий работы; обоснование наиболее оптимальных стратегий, введение ограничений в стратегию и выбор главной стратегии; планирование реализации глав-

¹ Головкин С. Р. Новые концепции управления наемным персоналом в США // Кадровый потенциал управления народным хозяйством. — М., 1985.

² Макмиллан Ч. Японская промышленная система. — М.: Прогресс, 1988.

³ Там же.

ной стратегии, создание среды и условий ее обеспечения; анализ предварительных результатов по этапам реализации стратегии управления персоналом.¹

Весьма интересный подход к формированию и реализации кадровой политики в системе управления персоналом предложен авторским коллективом под руководством Г. М. Романенковой.²

В частности, авторы разработали научные основы региональной программы «Труд и кадры». В ней определены цели, структура и показатели использования кадров. Тем самым предполагается: оптимизировать потребности народнохозяйственного комплекса в рабочей силе и ее структуре; обеспечить сбалансированность между потребностью народнохозяйственного комплекса в рабочей силе с ресурсами труда; определить пути совершенствования условий воспроизводства трудовых ресурсов.

Э. Р. Саруханов и В. В. Томилов также предприняли попытку системного подхода к формированию системы управления персоналом.³

Подсистемами, предложенными авторами, явились: управление процессом потребления рабочей силы; управление процессами распределения и перераспределения трудовых ресурсов; управление процессами производства (формирования) рабочей силы. Выделены и уровни реализации кадровой политики: народнохозяйственный, отраслевой, республиканский, региональный, предприятия. Кроме того, авторы предложили для каждой подсистемы элементы управления: демографической политикой, процессами подготовки рабочей силы; процессами размещения физических и духовных способностей рабочей силы (1-я подсистема); занятостью трудоспособного населения, первичным распределением рабочей силы посредством договоров и заказов рынка труда, перераспределением рабочей силы (2-я подсистема); научно-техническим прогрессом, организацией труда, экономикой труда (3-я подсистема).

Данная концепция, по нашему мнению, не только раскрывает новые теоретические представления о содержании системы управления персоналом, но и предлагает инструментарий ее реализации. Однако в системных образованиях Э. Р. Саруханова и В. В. Томилова, касающихся вопросов управления персоналом, есть весьма серьезный недостаток. В структуре системы отсутствуют блок результатов и оценка пространственно-временного регулирования управленческих воздействий.

Г. Г. Зайцев, анализируя западные технологии управления персоналом, обратил внимание на необходимость построения циклической модели управления персоналом.⁴

Сущность циклической модели состоит в применении функций управления: планирования, организации, регулирования, учета и контроля на всех стадиях формирования и реализации стратегии управления персоналом.

¹ Яковлева Н. В. Экономическое управление в сфере предпринимательской деятельности: Автореф. дис. — СПб.: ГГУ, 1994.

² Региональное управление трудовыми ресурсами: пути совершенствования / Под ред. Г. М. Романенковой. — Л., 1988.

³ Саруханов Э. Р., Томилов В. В. Управление трудовыми ресурсами в условиях интенсификации строительного производства. — М.: Стройиздат, 1991.

⁴ Зайцев Г. Г. Управление персоналом: Учебное пособие. — СПб.: Северо-Запад, 1998.

Как видно из анализируемых концепций управления персоналом, они могут быть отнесены к различным общественно-экономическим формациям, к различным временным интервалам реализации концепций экономического развития, к различным теоретико-методологическим подходам формирования и реализации. Большинство концепций, хотя и были реализованы в ряде организаций и отраслей, имеют, однако, недостатки и требуют уточнений по структуре и содержанию; при этом надо учитывать среду (условия) разработки и реализации.

Под структурой управления персоналом мы понимаем строение (порядок действий) и совокупность связей между частями целого, обеспечивающих ее целостность при возможных изменениях внешних и внутренних факторов развития.

Мы уже отмечали, что недостаток концепций управления персоналом состоит в том, что они в своем большинстве ориентированы на совокупного работника, тогда как на любом предприятии имеются рабочие, инженерно-технические работники и работники аппарата управления. По содержанию труда, формам организации, методам реализации работы деятельность трех групп работников значительно отличается. Следовательно, и кадровая политика в отношении различных профессионально-квалификационных групп работников должна быть различной. Различия, по нашему мнению, должны присутствовать в методах формирования и реализации политики управления персоналом, основными из которых являются следующие:

- методы общеобразовательной и профессиональной подготовки кадров специалистов;
- методы подбора и расстановки кадров специалистов для конкретной организации и ее структурных подразделений;
- методы оценки эффективности труда работников, включая составление профессиограмм (карт должностного или профессионального роста);
- методы повышения квалификации и переподготовки кадров в связи с изменяющимися условиями производства;
- методы регуляции производственного поведения работников, относящихся к различным профессионально-квалификационным группам;
- методы регуляции организационно-трудовых, производственных, экономических и социальных отношений внутри и между профессионально-квалификационными группами работников;
- методы стимулирования труда и повышения его эффективности;
- методы включения различных профессионально-квалификационных групп работников в систему управления предприятием;
- методы предоставления прав собственности работникам предприятия и т. д.

Каждый из методов формирования и реализации политики управления персоналом применительно к различным профессионально-квалификационным группам работников отличается составом мер, механизмами осуществления, длительностью и сложностью практической реализации.

Во многом на процесс формирования политики управления персоналом накладывает отпечаток среда — окружающие люди, группы работников, коллектив предприятия, политические, общественные, материальные и духовные условия

жизнедеятельности и жизнеобеспечения. Видимо, средой можно назвать и условия непосредственного окружения человека — семью, друзей и т. д., которые оказывают прямое и косвенное воздействие на формирование и развитие личности. Это своеобразная микросреда.

К среде (условиям) формирования и реализации политики управления персоналом, на наш взгляд, необходимо отнести и социально-психологический климат.¹

Заметим, что понятие «социально-психологический климат» применительно к условиям формирования кадровой политики может толковаться и более расширительно, например, социально-психологический климат вокруг предприятия, социально-психологический климат в связи с методами реализации политики управления персоналом и т. п.

Вместе с тем Б. Д. Парыгин не ограничился оценкой социально-психологического климата трудового коллектива, а предпринял одну из первых попыток оценки социальных характеристик трудового потенциала работников научно-технических коллективов (самовыражение, признание) и в рабочих коллективах (самовыражение, признание, напряженность). Здесь же выскажем предположение о том, что перечень названных социальных характеристик оценки трудового потенциала далеко не полон.

Можно полагать, что на структуру и содержание политики управления персоналом оказывают непосредственное влияние и источники кадрового обеспечения предприятия. Действительно, выполнение производственных программ, бесперебойность процесса производства зависят от обеспеченности предприятия кадрами. Успех работы предприятия в значительной степени зависит от количественного и качественного состава персонала. Формирование кадрового потенциала предприятия — это непрерывный процесс включения трудовых ресурсов в производство, сбалансированный по количественным и качественным признакам на основе всестороннего учета народнохозяйственных, производственных и личных интересов.

Основным источником формирования трудовых ресурсов является молодежь, вступающая в трудоспособный возраст. В формировании главного источника трудовых ресурсов проявляются единство и взаимосвязь количественных и качественных сторон производства и рабочей силы (формирование индивидуальной и новой рабочей силы, производство рабочей силы высшей квалификации).

Источники обеспечения предприятия кадрами подразделяются на две группы.

Основной источник. К нему относятся: молодежь трудоспособного возраста, приходящая на производство после окончания общеобразовательных школ, средних специальных и высших учебных заведений дневного вида обучения; население трудоспособного возраста, находящееся в домашнем и личном подсобном хозяйстве, желающее при определенных обстоятельствах вернуться в общественное производство с режимом труда «нормальной» продолжительности; население трудоспособного возраста, находящееся временно на срочной службе в армии, население трудоспособного возраста, высвобождаемое вследствие научно-технического прогресса, роста производительности труда и других факторов.

¹ См. подробнее: Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. — Л.: Наука; 1981.

Дополнительные источники. Это полностью или частично работоспособные пенсионеры-льготники, находящиеся на пенсии в трудоспособном возрасте; полностью или частично работоспособные пенсионеры по инвалидности; лица, занятые в личном подсобном и домашнем хозяйстве, имеющие возможность трудиться с режимом неполного рабочего времени или в порядке надомничества; учащиеся и студенты дневного обучения, желающие трудиться с режимом неполного рабочего времени, на дому, а также в студенческих отрядах в свободное от учебы время.

Кроме того, к дополнительным источникам обеспечения предприятия кадрами следует отнести и тех, кто имеет правовую возможность и желание работать по совместительству, а также работающих на условиях индивидуальной трудовой деятельности.

Все источники, привлекаемые к общественно полезному труду, разнятся количественными и качественными характеристиками (семейно-социальное положение, возрастные характеристики и образовательные особенности, степень мобильности). Под влиянием структуры источников, из которых та или иная отрасль, тот или иной рынок черпают для себя рабочую силу, предприятие, которое находится на данной территории или принадлежит ей, формирует свой трудовой потенциал, свою систему управления персоналом.

В рыночной экономике предприятию приходится серьезнее подходить к формированию и реализации трудового потенциала. В условиях самоокупаемости, самофинансирования у предприятия появляется стимул полностью его использовать, вести трудосберегающую политику, а значит, уменьшается потребность в специалистах и структура претерпевает изменения. Предприятие становится заинтересованным в покупке меньшего количества рабочей силы, но лучшего качества (с более высоким квалификационным, психофизиологическим, образовательным, творческим, коммуникативным, нравственным потенциалом). Если предприятие в этих условиях правильно организует кадровую политику и грамотно подходит к вопросу обеспечения себя работниками для выполнения принятых обязательств, то оно должно стремиться приобретать дорогую рабочую силу, так как при рациональном ее использовании затраты на приобретение окупятся и предприятие начнет получать прибыль. Кроме того, комплектование штата предприятия такими кадрами значительно увеличивает трудовой потенциал, усиливает конкурентоспособность как персонала, так и предприятия в целом. Поскольку сейчас меняются условия функционирования предприятия, расширяется поле действия договоров, а также самостоятельность персонала в организации; меняются источники и формы обеспечения предприятия кадрами, то возникает вопрос о рынке труда. Суждения ученых и практиков при этом характеризуются полярностью точек зрения. Распространено мнение, что рынка труда нет, не может быть. Оно аргументируется тем, что работник не отделен от средств производства в условиях общенародной собственности, что способность к труду — не товар и не отчуждается при найме на работу от личности, что соединение работника со средствами производства носит общественный характер, а их распределение и перераспределение в системе общественного разделения труда совершаются планомерно на основе прямых экономических связей.

В последнее время все чаще стало высказываться другое мнение. Рынок рабочей силы уже существует, но в усеченном виде. Он не выполняет свойственных

ему функций из-за преобладания административных методов руководства экономикой, что ограничивает свободу работников при выборе места работы и рода занятий, возможность предприятий самим комплектовать кадры.

Правомерность признания рынка рабочей силы сейчас обусловлена, во-первых, тем, что нельзя отрицать факт существования разнообразных форм отчуждения собственников средств производства от участия в распоряжении результатами своего труда. С переходом к рыночным отношениям возрастает экономическое обособление нанимателей рабочей силы и ее собственников, связанное с личными интересами работников. Расширение вариантов выбора места работы не может не сопровождаться усилением циркуляции работников между предприятиями. В этом случае одни предприятия будут испытывать затруднения в комплектовании штатов, а у других предложение рабочей силы будет больше спроса на нее. Далее, с расширением свободы выбора при устройстве на работу, с развитием конкуренции между предприятиями за привлечение рабочей силы возрастет необходимость учитывать закон стоимости. Она будет выражаться в использовании стоимостных регуляторов труда и размеров фондов потребления. Кроме того, механизм общественного признания труда через рынок даст возможность корректировать объем и пропорции производства, распределение рабочей силы; с учетом общественных потребностей поддерживать сопоставительность между работниками за замещение лучших по условиям рабочих мест и между предприятиями за привлечение в свой штат лучших специалистов. Однако рынок рабочей силы — это не единственный элемент механизма ее воспроизводства. При формировании макропропорций производства и подготовки специалистов в государственном секторе на всех уровнях управления должен сохраняться элемент планомерности. Исходным условием регулирования рынка рабочей силы служит организация оперативного изучения и анализа спроса на рабочую силу и предложения рабочей силы со стороны предприятий, а также выявление предпочтений населения при выборе сферы занятости и места работы. Информацию о спросе и предложении рабочей силы на своем предприятии должны собирать, обрабатывать и предоставлять рынку работники кадровой службы. Они же, руководствуясь специальными методиками, должны исследовать трудовой потенциал предприятия, проанализировать и сделать выводы о резервах собственного предприятия в обеспечении себя кадрами. А значит, переход предприятия к новым источникам формирования трудового потенциала и новые требования к уже работающим на нем специалистам сделают необходимым преобразование системы управления персоналом. Традиционно к таким преобразованиям относятся повышение квалификации, образовательного уровня работников кадровых служб. Все работающие в них должны иметь образование, соответствующее занимаемой должности. Кроме того, целесообразно было бы замещать руководящие должности в службе на конкурсной основе, а при приеме на работу прочих работников отдела кадров тестировать их на соответствие требованиям вакантных мест. Силы и средства, затраченные на это, вернутся к предприятию через хорошо организованную деятельность всех остальных служб предприятия, через рациональное использование кадрового потенциала и уменьшение текучести кадров.

Одновременно в стратегии управления персоналом необходимо предусмотреть:

- комплексную систему обеспечения безопасности персонала предприятия от внешних воздействий;
- нормативный информационный подход к обеспечению деятельности персонала предприятия;
- контроль за состоянием внутрифирменных отношений персонала;
- стандартизацию этических норм и правил деятельности персонала;
- фиксацию социально-психологического климата на предприятии;
- возможные риски, связанные с деятельностью персонала;
- возможное проявление девиантного поведения отдельными группами персонала, вызванное состоянием социальной криминологии;
- меры по развитию у персонала инновационного мышления;
- развитость социально-трудовых отношений на предприятии;
- механизм формирования структуры личности работников и условия их социализации и т. п.

В механизме реализации стратегии управления персоналом, по нашему мнению, целесообразно иметь блок общественного обеспечения. Как это может быть реализовано на практике? Видимо, здесь необходимо вспомнить «хорошо забытое старое». Так, на предприятии с целью совершенствования работы с персоналом может быть создан общественный отдел кадров. Он не только дополнит работу штатных подразделений, но выполнит и свои специфические функции. Как орган самоуправления он будет участвовать в разработке кадровой политики предприятия, в выработке способов и методов повышения квалификации работников.

По своему содержанию функции этого общественного института — психолого-педагогические. Условно их можно разделить на профилактические, воспитательные, исследовательско-диагностические. Нередко в качестве основной функции выступает исследовательско-диагностическая, в соответствии с которой общественный отдел кадров выявляет причины текучести кадров. Несомненно, и эта функция значительна, но тем не менее у общественных отделов кадров значительно больше возможностей участия в управлении персоналом. По существу основной в их работе должна быть профилактическая функция. Она предусматривает следующие цели и задачи: изучение и устранение причин, препятствующих качественному совершенствованию кадров, повышению их профессионального мастерства, выявлению общих и специфических особенностей повышения творческой активности работников предприятия, тех условий, которые порождают текучесть кадров, низкий уровень социального самочувствия и т. д.

Здесь же можно вспомнить и изречение Томаса де Мора, суть которого сводится к тому, что «если нельзя измерить, то нельзя и усовершенствовать». В этой связи выглядят не только предпочтительными, но и обязательными осуществление регулярной оценки всех без исключения работников; применение оценок в принятии управленческих решений; широкое вовлечение работников в процесс оценки и самооценки их труда; осуществление контроля за использованием трудового потенциала работников.

Концептуальные позиции в развитии теории управления персоналом предприятий находят свое практическое применение, которое может быть представлено следующим образом (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Практика управления персоналом в условиях осуществления предприятием различных стратегий функционирования в рыночной экономике

Тип стратегии	Требуемые характеристики	Практический УП-выбор
Предпринимательская стратегия. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер — даже без соответствующей детальной проработки	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовы рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца 2. Вознаграждения: на конкретной основе, беспристрастные, по возможности — удовлетворяющие вкусам работника 3. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая 4. Развитие личности — неформальное, ориентированное на наставника 5. Планирование перемещений: в центре — интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
Стратегия динамического роста. Степень риска — меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы	Служащие должны быть организационно закреплены: должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать 2. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные 3. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях 4. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности 5. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения
Стратегия прибыльности. В центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, — скромные; возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита; действует обширная система различного рода процедурных правил	Внимание обращено на критерии количества и эффективности; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки 2. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости 3. Оценка: узкая, ориентирована на результаты, тщательно продуманная 4. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области

Тип стратегии	Требуемые характеристики	Практический УП-выбор
<p>Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работающих — насколько это возможно</p> <p>Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей</p>	<p>Требуется служащие на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет, потребности в наборе — тоже</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Набор служащих маловероятен из-за сокращения штатов 2. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов 3. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях 4. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости 5. Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют возможность продвижения
<p>Стратегия круговорота (циклическая). Основное — спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала — довольно угнетенное</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требуются разносторонне развитые работники 2. Оплата — система стимулов и проверки заслуг 3. Оценка — по результату 4. Обучение — большие возможности, но тщательный отбор претендентов 5. Продвижение — разнообразные формы

Дальнейшее развитие системы управления персоналом предполагает учет множества факторов и ограничений, которые имеют место на современном этапе деятельности предприятий.

2.2. Социальная диагностика процессов преобразования системы управления персоналом предприятия

При анализе влияния факторов и ограничений на процесс развития системы управления персоналом целесообразно исходить не только из научной интерпретации различного рода ситуаций, но опираться на данные социальной диагностики или социальный мониторинг исследуемой проблемы.

Управление персоналом предприятий, как нам представляется, выполняет функции, непосредственно связанные с процессами стимулирования достижения поставленных целей и задач, прогнозированием стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности, планированием различных аспектов трудовой деятельности, оперативным решением вопросов, возникающих в процессе осуществления всего цикла «производство — обмен — потребление», контролем за ходом реализации целей и задач и т. п.

На эти процессы прямо и косвенно оказывают влияние такие факторы, как условия активизации стимулирования управленческой деятельности, а также

ограничения, которые в определенной степени сдерживают действие факторов, порой подменяя их, затормаживая эффективность принимаемых решений или даже приводя к отрицательным результатам, выраженным в материальных и моральных потерях. Эффективное управление персоналом означает тем самым сознательное и продуманное использование факторов и ограничений хозяйствования.

Процесс управления персоналом предприятия только из-за понимания общих принципов повышения эффективности, видимо, не станет более или менее эффективным, если на каждом предприятии или группе предприятий не выяснить методом социальной диагностики индикаторы, характеризующие основные факторы и ограничения управленческого воздействия на работников, относящихся к различным профессионально-квалификационным группам.

В этой связи нами предпринят социологический опрос 1100 респондентов, работающих на 19 предприятиях промышленности. В основе социологической анкеты «Управление персоналом» заложен теоретико-методический подход, благодаря которому устанавливаются социальные оценки, даваемые работниками предприятий по различным аспектам управленческой деятельности.

Период проведения социологического исследования охватывает 1989–2008 гг. — время достаточно активного начала работ по переводу предприятий на рыночные отношения и преобразования в этой связи системы управления персоналом.

В процессе социологического исследования нами выявлены и уточнены не только общие установки преобразования системы управления персоналом, но и определены в динамике социальные оценки процессов преобразования системы принятия решений.

Достаточно интересны оценки работниками необходимости преобразований в системе управления персоналом предприятий (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Оценка работниками необходимости преобразований в системе управления персоналом предприятий, %

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
1. Крайне необходимая, вызванная объективным состоянием дел мера	54,6	91	91
2. Это полезная, хотя объективно не столь уж необходимая мера	20,4	6,5	5
3. Не вижу в преобразованиях особой необходимости	13,7	3	1
4. Не задумывался над этим, затрудняюсь ответить	5,9	0,5	3
5. Другие	5,4	—	—

Оценка необходимости преобразований в системе управления персоналом в последние годы возрастает, тем более что персонал предприятий все более ясно видит резервы, имеющиеся для осуществления этого процесса (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Резервы, которые необходимо привести в действие для преобразования системы управления персоналом предприятий (ранг ответа)

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
1. Повышение заинтересованности и сознательности людей	1	3	5
2. Совершенствование системы управления народным хозяйством	2	1	8
3. Повышение требовательности ко всем работникам, искоренение недисциплинированности и безответственности	3	2	10
4. Искоренение бюрократизма, развитие критики и самокритики	4	12	
5. Формирование нового управленческого персонала	8	4	1
6. Обучение персонала предприятия новым экономическим методам работы	9	5	6
7. Создание организационных и экономических условий для эффективной работы	10	9	2
8. Обеспечение правовой защиты персонала предприятия	12	7	7
9. Информационное обеспечение деятельности работников предприятия	5	6	3
10. Проведение курса на формирование новой философии производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции	11	8	9
11. Техническое перевооружение предприятия	6	11	4
12. Компьютеризация управленческой и экономической деятельности	7	10	11

Наряду с выявлением и социальной оценкой резервов проведена и самооценка личного вклада работников в преобразование системы управления персоналом предприятия (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Оценка своего личного вклада в преобразование системы управления персоналом предприятия (ранг ответа)

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
1. В изыскании резервов повышения производительности и качества труда	1	6	7
2. В повышении профессионального мастерства	2	1	1
3. В активном участии в производственном самоуправлении на предприятии	5	10	3
4. В активном участии в утверждении в коллективе принципов социальной справедливости	6	7	2
5. В проявлении активной жизненной позиции, инициативы и предпринимательства	3	4	4
6. В повышении личной ответственности за результаты труда	4	2	5
7. В участии в работе по рационализации и изобретательству	7	9	8



Окончание табл. 2.4

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
8. В соблюдении норм, предписаний, технологических режимов	9	3	10
9. В передаче работникам своего опыта работы	8	11	11
10. В деятельности по сглаживанию внутрипроизводственных конфликтов	11	8	12
11. В освоении новых методов экономической работы	10	5	6
12. В осуществлении постоянного самоконтроля в ходе производства	12	12	9

Респонденты все чаще видят необходимость своего личного участия в системе управления персоналом посредством повышения профессионального мастерства, участия в утверждении на предприятиях принципа социальной справедливости, развитии производственного самоуправления, формировании активной жизненной позиции, инициативы и предприимчивости.

Кроме того, респонденты оценивают происходящие на предприятиях преобразования по степени их влияния на личную заинтересованность в повышении эффективности работы (табл. 2.5).

Таблица 2.5. Оценка степени влияния преобразований в системе управления персоналом предприятия на личную заинтересованность в повышении эффективности работы, %

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
1. Да, несомненно	13	14	12,5
2. В определенной мере	24,1	21,5	20
3. Нет, никак не повлияло	14,2	20,4	21
4. Нет, никаких преобразование не было	26	9,5	8
5. Личная заинтересованность уменьшилась	19,2	20,5	24
6. Затрудняюсь ответить	3,5	7	14,5

Заметим, что респонденты отметили несомненную степень влияния происходящих преобразований в управлении персоналом на личную заинтересованность в эффективности производства, соответственно, 13% и 12,5%, в определенной мере 24,1% и 20%. Количество респондентов, на которых процессы преобразования управления никак не повлияли, увеличилось на 6,8% (14,2% — 20%), а увидевших, что никаких преобразований не было, уменьшилось с 26% до 8%. Почти пятая часть респондентов стабильно отмечает уменьшение личной заинтересованности, а число затруднившихся ответить на поставленный вопрос увеличилось в четыре раза.

По всей вероятности, подобные самооценки во многом явились определяющими и при оценке респондентами результатов работы по преобразованию системы управления персоналом предприятий (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Оценка результатов работы по преобразованию системы управления персоналом предприятия, %

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
1. Достигнуты значительные успехи в экономической работе	10	12	5
2. Достигнуты значительные успехи в работе по техническому перевооружению предприятий	18,4	22,5	14
3. Достигнуты значительные успехи в работе по развитию социальной сферы	7,2	2	2
4. Добились значительных успехов в работе по созданию эффективно работающего коллектива предприятия	14,7	5,5	22
5. Практически ничего не изменилось	31	21,5	30
6. Положение дел ухудшилось	23,5	10,5	26
7. Затрудняюсь ответить	4	6	1

К 2008 г. число положительных оценок преобразования системы управления персоналом значительно уменьшилось. Только 43% респондентов видят позитивные изменения в деятельности предприятий.

Среди ученых и специалистов в последнее время распространено мнение о том, что эффективность работы предприятий во многом зависит от деятельности органов коллективного самоуправления: советов трудовых коллективов, советов бригад, цехов и т. п.¹

В этой связи была предпринята попытка оценить эффективность деятельности органов коллективного самоуправления в системе управления персоналом предприятий (табл. 2.7). При этом выявлено, что только в 1989 и 2008 гг., соответственно, 2,7% и 0,2% респондентов отмечают их очень активную работу (заметим, что это, как правило, сами члены коллективных органов самоуправления); 30,8% и 5,5% респондентов считают, что эти органы не проявили себя в полной мере; 24,2% и 56,5% респондентов полагают, что органы коллективного самоуправления бездействуют, а 20,7% и 30,5% — полностью подчинены исполнительной дирекции и своего мнения не имеют.

Таблица 2.7. Оценка эффективности деятельности органов коллективного самоуправления (СТК предприятия, цеха, бригады), %

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
1. Они очень активно работают	2,7	0,2	0,2
2. Еще не проявляли себя в полной мере	30,8	5,5	5,4
3. Бездействуют	24,2	56,5	56,6



¹ См., например: *Золотов А. В.* Самоуправление как способ преодоления кризиса. — Н. Новгород: Изд-во Нижегородского ун-та, 1994; *Ильин А. И.* Личный фактор общественного производства и проблемы его активизации. — Л.: Изд-во ЛГУ; *Воейков М., Соболев Э. Н.* Экономическое самоопределение человека. — М.: ИЭ АН СССР, 1991.

Окончание табл. 2.7

Ответы	Период		
	1989	2000	2008
4. Полностью подчинены исполнительной дирекции и своего мнения не имеют	20,7	30,5	30,5
5. Органов коллективного самоуправления нет	11,1	7	7
6. Затрудняюсь ответить	11,5	0,8	0,3

Подобные оценки, как нам кажется, в полной мере отражают общую ситуацию на приватизированных предприятиях, где администрация либо собственники, имеющие контрольный пакет акций, обладают абсолютным правом принятия решений, а органы коллективного самоуправления в лучшем случае обладают правом совещательного голоса.

Предыдущий анализ связывался нами с оценкой факторов, определяющих эффективность преобразований в системе управления персоналом предприятий, и показал, что выявленные факторы хотя и находят определенное понимание у работников, однако используются ими либо фрагментарно, либо без учета сложившейся ситуации.

Какие же ограничения называются респондентами обследуемых предприятий промышленности и какую оценку дают они ограничениям, мешающим преобразованиям в системе управления персоналом?

Опрос экспертов позволил выявить двенадцать основных ограничений и в последующем в процессе опроса работников дать им ранговую оценку в период 1989 и 2008 гг.

В 1989 г. респонденты среди основных ограничений, мешающих преобразованиям в сфере управления персоналом, называли:

- низкую профессиональную подготовку персонала управления (1);
- недостатки в организации труда (2);
- отсутствие необходимой требовательности к себе и подчиненным (3);
- отсутствие инициативы и предприимчивости (4).

Не столь неблагоприятное состояние респонденты отмечали в таких вопросах, как:

- слабая трудовая и производственная дисциплина (5);
- недостаточный учет мнения рядовых работников (6);
- отсутствие устойчивого психологического климата (7);
- низкая культура общения персонала (8).

В числе ограничений преобразований в системе управления персоналом предприятий, которые наименее значимы, выделяли:

- низкий уровень экономической ответственности (9);
- проявление неуважения руководящего звена к рядовым работникам (10);
- отсутствие возможностей профессионального роста (11);
- отсутствие преданности предприятию (12).

К 2008 г. оценки ограничений резко изменились, что, видимо, обусловлено не только внутренними, но и внешними причинами. Так, на первое место среди ограничений поставлены следующие:

- отсутствие инициативы и предприимчивости (4–1);
- недостаточный учет мнений рядовых работников (6–2);
- отсутствие устойчивого психологического климата на предприятии (7–3).

На вторые позиции отошли такие ограничения, как:

- слабая трудовая и производственная дисциплина (5–12);
- низкая профессиональная подготовка персонала управления (1–11);
- отсутствие возможностей профессионального роста (11–5);
- проявление неуважения руководящего звена к рядовым работникам (10–6).

На третьих позициях ограничения, ранее имевшие, как правило, более высокий ранг оценки:

- недостатки в организации труда (8–2);
- отсутствие преданности предприятию (9–12) и т. д.

Среди ограничений, мешающих преобразованиям в сфере управления персоналом непосредственно на предприятии, мы выделили и косвенные ограничения, связываемые нами с развитием социально-бытовой сферы (табл. 2.8).

Таблица 2.8. Ответы на вопрос «Оцените, как за истекшее пятилетие изменились ваши социально-бытовые условия», %

Социально-бытовые условия	Ответы		
	Улучшились	Ухудшились	Остались без изменений
1. Работа пассажирского транспорта	4,7	68,4	26,9
2. Бытовое обслуживание	7,9	67,7	24,4
3. Медицинское обслуживание	4,1	60,9	35
4. Снабжение промышленными товарами	32	52,4	15,6
5. Снабжение продовольственными товарами	9,5	67	23,5

В оценках социальных ограничений использованы три основных признака: улучшились, ухудшились, остались без изменений. Оценки получены с подавляющим ухудшением по сравнению с улучшением состояния сегментов социально-бытовой сферы:

- пассажирский транспорт (65,7 пункта);
- бытовое обслуживание (59,8 пункта);
- медицинское обслуживание (55,8 пункта);
- снабжение промтоварами (20,4 пункта);
- снабжение продтоварами (59,5 пункта).

До одной трети респондентов считают, что в развитии социально-бытовой сферы все осталось без изменений.

Проведенный опрос работников предприятий позволил выявить внутрисистемные факторы и ограничения, влияющие на преобразования системы управления персоналом, на основании оценок которых можно сделать следующие выводы.

1. В условиях развития рыночных отношений изменились приоритеты работников предприятий в части методов и форм их включения в процессы управления и самоуправления.
2. Учет факторов и ограничений, их социальная диагностика осуществляются на предприятиях фрагментарно, не сложились в систему информационного обеспечения персонала управления для принятия и эффективной реализации управленческих решений.
3. Социально-бытовые условия в процессах управления персоналом предприятий, как правило, не учитываются в среде факторов и ограничений, что не способствует развитию таких компонентов поведения работников, как преданность предприятию, инициативность и предприимчивость, участие в рационализации и изобретательстве и т. п.

В процессе принятия решений блок социальных оценок факторов и ограничений преобразований в системе управления персоналом предприятий должен занять место основы предпроектной стадии принятия решений.

Одновременно было бы неправильным не учитывать общесистемные факторы и ограничения, прямо и косвенно влияющие на формирование стратегии и тактики управления персоналом предприятий. И действительно, общественное развитие в целом и экономическая ситуация в стране обуславливают необходимость учета определенных социальных требований:

- проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
- позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- постоянная готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулирующими нормами;
- поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- обеспечение гражданской позиции предприятия в обществе. Вполне очевидно, что на эти направления оказывает влияние целая группа внешних факторов, среди которых:
 - ◆ социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
 - ◆ привлекательность отрасли и уровень конкуренции;
 - ◆ возможности организации и угрозы.

В число внешних факторов необходимо включить и факторы международной деятельности или международных отношений. Обусловлено это тем, что по ряду товаров повышенного спроса импортные товары на 80–93% заменили отечественные. И как бы управленцы ни бились над стратегией управления персоналом, без радикальных изменений в сфере производства достигнуть какого-либо результата не удастся.

Возможно, достаточно частными внешними факторами являются культурные факторы: организационная культура, формирование культурных ценностей и т. п.

Достаточно часто в числе внешних факторов выделяются факторы конкуренции в отрасли. Так, М. Портер подразделяет эти факторы на:

- соперничество между конкурентами;
- угрозу появления новых конкурентов;
- способность покупателей торговаться;
- угрозу появления товаров и услуг — заменителей;
- способность поставщиков торговаться.¹

Однако с позиции стратегического менеджмента эти факторы легко просчитываются специалистами и могут быть отнесены к специфическим факторам отраслевого взаимопонимания и взаимодействия. Среди них и факторы коммуникаций.

К общесистемным внешним факторам можно, видимо, отнести такие, как: структура организационного взаимодействия субъектов рыночных отношений, система передачи информации и организационные процедуры, дизайн и оформление помещения, мифы и истории о важных событиях и лицах, играющих ключевую роль в деятельности предприятия, формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Можно полагать, что систематизация факторов и ограничений в формировании стратегии управления персоналом будет способствовать своевременному принятию решений по рационализации всего спектра деятельности предприятий.

2.3. Механизм организации системы управления персоналом предприятия

Централизация управления экономикой, отсутствие должной гласности, демократических механизмов в управлении персоналом, научной базы и нормативно-правовых основ функционирования рыночной экономики создавали условия для распространения некомпетентности, протекционизма, коррупции, бюрократизма и других негативных явлений в сфере формирования и использования трудового потенциала работников предприятий. Обострилось в связи с этим противоречие между декларируемыми принципами управления.

Существующая практика кадровой работы не обеспечивает качественного обновления персонала предприятий — рабочих, специалистов и руководителей. Фактически не используются научно обоснованные методы выявления, изучения и оценки персонала, преобладают формальные процедуры, не гарантирующие занятия руководящих должностей наиболее достойными, высококомпетентными работниками. Распространенными методами «работы» с персоналом по-прежнему остаются частая сменяемость, перемена сферы приложения труда, увольнения. Низок уровень работы кадровых служб, они укомплектованы людьми, не имеющими специальной подготовки.

Сеть учебных заведений, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации руководителей и специалистов, их материальная база,

¹ Портер М. Международная конкуренция / Под ред. В. Л. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993.

техническое оснащение, содержание обучения, преподавательский состав, методический арсенал существенно отстали от потребностей развития системы общественных отношений.

Изменения в системе управления персоналом предприятий, произошедшие за годы перестройки, вызваны главным образом политическими факторами. Перемены же в собственно кадровой сфере — в разработке ее научно-теоретических основ, формировании и использовании персонала, функционировании системы подготовки и повышения квалификации, развитии материально-технической базы, использовании мирового опыта — осуществляются недопустимо медленно.

В то же время практика обуславливает потребность в специалистах, компетентных в вопросах разгосударствления и приватизации, маркетинга, логистики, предпринимательской деятельности, финансово-кредитной политики, рыночной ориентации и т. п. Сразу же необходимо отметить, что современный период характеризуется не только тем, что не хватает подготовленных специалистов, но и тем, что в сфере управления персоналом обозначилась тенденция утраты государственных приоритетов. Еще более обостряет проблему несоответствие персонала предприятий требованиям радикальной экономической реформы. Выдвигаемые ею новые, более сложные задачи не подкрепляются ростом компетентности, психологической устойчивости, управленческой культуры кадров, их умения работать в экстремальных и кризисных ситуациях. Налицо серьезное препятствие на пути перехода от командно-административной к демократической системе управления, использования многообразия форм собственности, формирования рыночных отношений, роста экономического потенциала Российской Федерации и субъектов хозяйствования.

Отмечая отсутствие эффективной системы управления персоналом, необходимо подчеркнуть и тот факт, что еще в начале 1990-х гг. предлагалось разработать специальную государственную программу в этой сфере, которая ставила бы своей целью перевести работу с кадрами на новый уровень путем радикальных преобразований всех ее звеньев. Это очень важная особенность концепции, которая закладывалась в Программу, так как предшествующие государственные документы касались преимущественно только обучения кадров. Безусловно, вопросы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников занимают большое место в кадровой работе, но попытки решить их в отрыве от других элементов не приводили к успеху ни ранее, ни в настоящее время.

По нашему мнению, ключевая роль в новом механизме управления персоналом должна отводиться объективной оценке персонала — необходимому условию предотвращения ошибок в отборе и рациональном использовании работников. В этой связи предстоит широко внедрить в практику методики, предусматривающие как оценку качеств и возможностей работников, так и личного вклада их в результаты деятельности предприятий, а также развернуть деятельность специализированных центров оценки персонала с учетом мирового опыта.

Целенаправленное развитие профессиональных возможностей каждого работника обуславливает и планирование его служебной карьеры с использованием стажировок, участия в разнообразных целевых проблемных группах, проектах и программах. Необходимо разработать и внедрить систему материальных и моральных стимулов, повышающих заинтересованность как самого работника, так

и руководителей предприятий, в высоком уровне профессионализма, деловой активности и работоспособности.

Среди недостатков управления персоналом необходимо отметить и его слабое нормативно-правовое регулирование. Практически все элементы управления персоналом — от подбора, оценки, аттестации, обучения до выдвижения или увольнения руководителя — требуют более четкой правовой регламентации. Нормы права должны стимулировать рациональное поведение работников, расширять их самостоятельность, освобождать от мелочной опеки.

В организации работы с персоналом важную роль играют службы управления персоналом предприятий. Деятельность этих служб ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформлением документации, выполнением учетных функций. Статус и структура этих служб, а также качественный состав работников не соответствуют современным требованиям. Отсутствует должное организационное и научно-методическое руководство их деятельностью на государственном уровне.

В этой связи необходимо предусмотреть меры по изменению сложившегося положения, в частности, по оценке и прогнозированию трудового потенциала работников, управлению персоналом на основе прогнозирования и планирования потребности в различных категориях работников, организации работы по формированию резерва, обучению, аттестации, рациональному использованию персонала. Эта деятельность должна строиться на базе широкого использования научных методик, информационных технологий.

В широких масштабах целесообразно организовать переподготовку и повышение квалификации руководителей и работников отделов (служб) управления персоналом, обновить и укрепить их состав. В перечень специальностей высших и средних специальных учебных заведений необходимо ввести специальность «Управление персоналом», организовать обучение по этому профилю с углубленным преподаванием социально-управленческих, социологических, психологических, правовых и экономических дисциплин.

Необходимый объем таких знаний должны получать и другие специалисты, поскольку многим из них предстоит выполнять различные управленческие функции.

Достаточно сложной, на наш взгляд, является проблема, связанная с привлечением молодежи, молодых работников и специалистов в возрасте от 18 до 35 лет к формированию новой системы управления персоналом. Основанием для такого вывода служит экспертное интервью более 150 выпускников экономических факультетов вузов и около 400 молодых специалистов, имеющих стаж работы по специальности от 1 до 3 лет. Что настораживает, так это то, что социальной апатии подвержены до 90,5% респондентов, не верят в возможности новой кадровой политики, в которой будет найдено место молодежи, более 70% респондентов и лишь около 7% опрошенных связывают свой профессиональный и должностной рост с новой кадровой политикой.

Можно утверждать, что проведение молодежной кадровой политики будет способствовать решению стратегической задачи формирования новой системы управления персоналом.

Изложенное наводит нас на мысль о том, что разработка, принятие и реализация государственной программы в сфере управления персоналом должны стать

одним из направлений кадровой политики государства на этапе перехода к рыночной экономике и в более отдаленной перспективе.

Обосновывая положение о том, что новая система управления персоналом является одним из основных элементов осуществления политической, экономической и социальной реформ, видимо, необходимо остановиться и на самой сущности системы управления персоналом, ее составляющих.

Управление персоналом — одно из направлений деятельности государства, субъектов хозяйствования, охватывающее разработку организационных принципов работы с людьми, формирование дееспособных трудовых коллективов и рациональное, эффективное использование кадрового потенциала работников, предприятия и страны в целом.

Основная цель системы управления персоналом на современном этапе состоит в том, чтобы, во-первых, привлечь к преобразованию общества сознательное трудоспособное население, мобилизовать трудовые ресурсы на активное участие в высококачественном и высокопроизводительном труде; во-вторых, укомплектовать все звенья государственной, хозяйственной, общественной работы инициативными и компетентными людьми, способными преодолеть инерцию и рутину.

На конкретном предприятии система управления персоналом — это воздействие управляющей на управляемую подсистему с целью достижения поставленных целей развития и функционирования предприятий.

Система управления персоналом включает следующий круг вопросов:

- целенаправленная и сбалансированная подготовка квалифицированных работников и непрерывное повышение ими своей квалификации;
- подбор и расстановка кадров с учетом общественных потребностей и личных качеств работников;
- распределение и перераспределение работников по сферам деятельности;
- рациональное использование трудового потенциала и профессиональных компетенций персонала;
- применение широкого спектра мотивационных регуляторов трудовой деятельности персонала;
- определение рисков, связанных с деятельностью персонала;
- прогнозирование девиантного поведения персонала и отдельных работников;
- создание условий безопасной деятельности персонала;
- индивидуальное планирование внутрипроизводственных перемещений работников;
- разработка мер по адаптации персонала к изменяющимся условиям производственной деятельности;
- формирование экономического и инновационного подходов к осуществлению трудовой деятельности и т. п.

Можно полагать, что очерченный круг вопросов неполон, однако, по нашему мнению, именно решение названных вопросов является ключевым в осуществлении на практике новой системы управления персоналом. Вторым же этапом может стать этап управления персоналом, связанный нами с картированием персо-

нала, составлением схем должностного и профессионального роста, разработкой организационных, экономических, правовых, социально-психологических мер, обеспечивающих реализацию намеченных действий. Причем в управлении персоналом не может и не должно быть стандартов и регламентов, а намечаться могут лишь методы технологического сопровождения управленческого воздействия.

Понимание сложности проблемы системы управления персоналом, этапности ее формирования и реализации предполагает и разработку оригинальной концепции, учитывающей современные условия развития страны.

Разработка теоретической концепции, принципов управления персоналом — это первое направление в решении сложных задач формирования персонала в условиях экономической реформы. Вторым важным направлением является практическая организаторская деятельность по созданию адекватной рыночным условиям системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров, мер управленческого взаимопонимания.

Достигается это в результате реализации основных принципов организации системы управления персоналом, среди которых следующие.

1. *Принцип преемственности.* В соответствии с принципом преемственности требуется формировать персонал предприятия таким образом, чтобы в нем постоянно воспроизводилась оптимальная возрастная структура. Лучший опыт старшего поколения должен усваиваться и развиваться молодыми работниками, находить в них свое продолжение, опираться на их динамизм. Эффективность деятельности персонала значительно снижается, когда он включает представителей только старшего или только младшего поколения. Особенно важно соблюдать этот принцип при подборе персонала в систему управления на всех уровнях, так как нарушение этого принципа может отрицательно сказаться на выработке политики и на всей практической деятельности по руководству предприятиями, учреждениями, обществом в целом.
2. *Принцип стабильности кадров.* Утверждение принципа преемственности в системе управления персоналом органически связано с реализацией принципа стабильности. Стабильность персонала предприятия действительно необходима, так как работа в течение достаточно продолжительного времени создает уверенность, позволяет обстоятельно изучить определенный участок работы, накопить опыт, реализовать свои способности, успешнее справляться со своими обязанностями. Однако с применением данного принципа на практике необходимо быть осторожным, поскольку стабильность в один прекрасный момент может превратиться в кадровый застой. Как это ни странно, но продолжением принципа стабильности, его оборотной стороной, условием его осуществления является сменяемость руководителей. Стабильность и сменяемость персонала следует рассматривать в диалектическом единстве, нарушение которого дезорганизует систему управления (это подтверждает практика недавнего прошлого, когда на уровне первичного звена народного хозяйства — промышленных предприятий — за 2–3 года в ряде случаев полностью менялся состав руководителей этих коллективов. И наоборот, на более высоких уровнях управления необходимых кадровых перемен не происходило). Таким образом, принцип стабильности в кадровой политике выступает как органическое единство устойчивости и сменяемости персонала,

обеспечивающее их постоянную способность решать возложенные на них экономические и социальные задачи.

3. *Принцип гласности.* Развертывание демократии и самоуправления, укрепление социальной справедливости и соблюдение законности, создание здоровой нравственной атмосферы в обществе во многом должно быть связано с осуществлением в системе управления персоналом принципа полной гласности. Гласность является мощным рычагом улучшения работы на всех участках, действенной формой контроля. Принцип гласности означает подконтрольность и подотчетность персонала всех уровней управления. Их деятельность должна находиться под контролем государственных, общественных организаций, широких масс трудящихся, в интересах которых эта деятельность совершается.

В системе управления персоналом гласность проявляется прежде всего в наличии контроля за процессами подбора, расстановки и воспитания кадров, в оценке их работы, в регулярной отчетности. Подконтрольность и подотчетность в управлении персоналом выступают гарантом соблюдения законности, развития демократии, предупреждения протекционизма, других негативных явлений в подборе персонала.

Отмеченные принципы и пути их реализации на данном этапе отражают главные компоненты системы управления персоналом. Все вышеизложенные принципы направлены на реализацию основной задачи управления персоналом — обеспечение оптимального соответствия личных качеств работника требованиям работы (должности, рабочего места). Решить эту задачу можно путем подбора и расстановки кадров, индивидуального отбора людей. Многообразие видов труда и рабочих мест порождает большой диапазон личных качеств, требуемых от исполнителя. В то же время и способности людей характеризуются большим разнообразием и могут сильно меняться в ходе практической деятельности. Одни люди обладают хорошей физической силой, другие — интеллектом, третьи — памятью, четвертые — быстрой реакцией и т. п. Кроме того, способности человека можно целенаправленно формировать, развивать в процессе учебы, работы и т. п., превращая их, таким образом, в профессиональные свойства личности. Учет личных способностей работника, его деловых качеств — вот главные требования, лежащие в основе подбора и расстановки кадров и являющиеся еще одним принципом кадровой политики. Деловой подход к подбору персонала означает выявление у работника специальных знаний, практического опыта, овладения методами работы, предприимчивости, инициативы и новаторства, компетентности и профессионализма.

Необходимость учета личных способностей работника при трудоустройстве, а также его желание выполнять ту или иную работу, занимать определенную должность государство законодательно определяет через экономические, правовые нормативные акты. Так, в Законе о собственности (ст. 6 п. 2) отмечается, что гражданину принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду, гражданин осуществляет это право самостоятельно или на основе трудового договора. В последнем случае используется Кодекс законов о труде, где установлены правила зачисления на работу с учетом предъявляемых к работнику требований; организационно-правовые

формы проверки личных качеств работника (испытание при приеме на работу, переизбрание в должности), а в случае несоответствия работника выполняемой работе (занимаемой должности) предусмотрена возможность перевода его на другую работу или освобождение от нее.

С момента заключения трудового договора человек, носитель способностей к производительному и творческому труду, становится личным фактором производства, непосредственным его участником.

Как следствие, в системе управления персоналом приходится сталкиваться с такими понятиями, как рабочая сила, трудовой ресурс, трудовой потенциал. И это вполне оправдано тем, что трудовой ресурс — источник рабочей силы. Превратиться в рабочую силу, быть использованным — это назначение, объективная цель трудового ресурса. Трудовой ресурс — это еще не рабочая сила, это лишь потенциальная рабочая сила. В этом заключается различие между категориями «трудовой ресурс» и «рабочая сила».

Рабочая сила — совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности. Только в труде проверяется, насколько реальна способность работника к труду. Если труд работника удовлетворяет предъявляемым к нему требованиям, то трудоспособность данного работника может считаться рабочей силой. Итак, рабочая сила — это потенциальный трудовой вклад, потенциальный труд работника.

Трудовой потенциал — это характеристика совокупности к труду, которая определяет возможности работника по его участию в труде. Потенциал — это конкретное состояние ресурсов воспроизводства в определенный отрезок времени.

В отличие от проведенных ранее исследований, мы своими определениями понятий «трудовой ресурс», «рабочая сила», «трудовой потенциал» осуществляем ограничения этих понятий, возможности перехода одного состояния в другое, например, возможности перехода трудового ресурса в реальную рабочую силу, последней — в трудовой потенциал, реализуемый на конкретном предприятии. Одновременно в этих определениях мы используем компоненты человеческого (личного) фактора, а не совокупного работника.

Взгляд на человека через призму «личного» фактора проявляется в том, что сам работник выступает в условиях производства как трудовой ресурс. В этих условиях на высокий уровень производительности можно рассчитывать, если видеть за работниками рабочую силу, обладающую конкретным трудовым потенциалом. Усредненный же подход, положенный в основу планирования и управления, во многом определяет недостаточный уровень использования потенциальных возможностей работников.

Трудовой потенциал работника отражает степень реализации его производительных способностей к труду и до занятости работника в производстве выступает как трудовой ресурс работника. Накопленный в процессе труда трудовой потенциал работника является «продуктом» развития производственных способностей работников. Причем каждый работник, обладая индивидуальным трудовым потенциалом, при выполнении конкретной работы может входить в состав трудового потенциала коллектива в определенном качестве: слагаемого, вычитаемого и множителя. Если при объединении в коллективе отмечается рост эффективности труда, то это означает, что каждый работник не просто внес в совместную работу

то, что сделал бы сам, работая индивидуально, а нечто большее. В результате происходит снижение не только фактических, но и плановых трудовых затрат за счет согласованности усилий и максимальной индивидуальной эффективности труда.

Трудовой потенциал предприятия представляет собой способность его работников при наличии у них определенных качественных характеристик, с одной стороны, и соответствующих условий, с другой, достигать определенного конечного результата. Известно, что трудовой потенциал предприятия имеет количественные и качественные стороны. Количественная сторона трудового потенциала образуется: а) численностью работников; б) количеством часов, отрабатываемых работником при данном уровне интенсивности труда.

Количественная сторона трудового потенциала может быть выражена в человеко-годах, человеко-месяцах (показателем, полученным умножением средней продолжительности трудовой деятельности в данный период на одного работника на численность работников).

Качественная сторона трудового потенциала включает: а) степень состояния здоровья, развития физической дееспособности работников; б) образовательный и квалификационный уровни.

Каждая из качественных характеристик также может быть выражена посредством некоторой системы показателей. Например, состояние здоровья и физического развития фиксируется в показателях роста, веса, заболеваемости.

Образовательный и квалификационный уровни отражаются в показателях числа лет общего и специального образования, квалификационных разрядов, классов.

Качественная сторона трудового потенциала определяется во многом физическим и духовным уровнем, от которого зависит трудовая активность работников. Однако, в отличие от количественной характеристики, качественная не имеет единого синтетического выражения. Можно высказать предположение о том, что рост количественных характеристик выражает экстенсивный рост трудового потенциала. Если же трудовой потенциал увеличивается за счет качественных характеристик, говорят, что он возрастает интенсивно.

Представляя собой комплексную характеристику производительных способностей человека, понятие «трудовой потенциал» позволяет рассмотреть их не только с позиции данного состояния, но и условий формирования, а также перспектив развития.

Высокая динамичность современного производства, его интенсификация, растущие требования к социальным условиям труда обуславливают необходимость управления развитием трудового потенциала предприятия, нацеленного на решение перспективных задач. Основным содержанием такого управления является, во-первых, целенаправленное воздействие на все факторы, формирующие трудовой потенциал предприятия, и, во-вторых, установление связи текущего планирования с перспективным, чтобы сделать будущее состояние трудового потенциала результатом целенаправленного развития, скоординированного с учетом изменений в техническом базисе производства. В этих условиях появляется необходимость и возможность выработать кадровую политику. Управление трудовым потенциалом предприятия представляет собой единый процесс разработки и осуществления активной кадровой политики на длительный период. Оно должно

обеспечить полную занятость работников, эффективное использование их трудового потенциала и создание условий для развития и совершенствования личного фактора производства.

Основываясь на планомерной организации деятельности государственных предприятий, управление трудовым потенциалом предприятия включает три подсистемы: 1) формирование, распределение и перераспределение трудового потенциала внутри предприятия; 2) функционирование его в процессе производства; 3) развитие и продвижение работников. Данный механизм управления охватывает вопросы подготовки к труду, формирования трудового потенциала, его мобильности и устойчивости, переподготовки и повышения квалификации работников в соответствии с требованиями развития вещественных факторов производства.

Механизм управления трудовым потенциалом предприятия, основанный на количественном и качественном соответствии между работниками и рабочими местами, призван формировать оптимальную структуру коллектива и обеспечивать максимальную эффективность использования рабочей силы.

Формирование трудового потенциала предприятия происходит в условиях, с одной стороны, повышения социально-производственного потенциала коллектива предприятия, с другой — сокращения численности его работников в результате индивидуального использования трудового потенциала. При этом надо учитывать, что не изменение численности вообще, а отклонение ее от научно обоснованной потребности предприятия, как в меньшую, так и в большую сторону, влияет на уровень трудового потенциала. Это означает, что и дефицит, и излишек рабочей силы одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка рабочей силы приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников, а содержание излишней численности ведет к недоиспользованию индивидуального потенциала персонала предприятия. Как значительное превышение трудового потенциала работников над уровнем, требуемым производством, так и его нехватка могут способствовать росту неудовлетворенности трудом и текучести кадров. Для одних работа неинтересна, так как не дает возможности использовать имеющиеся навыки, опыт, знания, а для других слишком сложна из-за отсутствия или нехватки таковых.

Возрастание внимания к управлению трудовым потенциалом вызвано необходимостью перестройки в экономике, следовательно, персонал предприятий должен обладать широким диапазоном профессиональных качеств, универсальностью, которые позволили бы ему быть мобильным и способным быстро адаптироваться к новым условиям работы (использования). Формируя трудовой потенциал предприятия, необходимо учитывать, что одна из предпосылок эффективной его работы состоит в наиболее полном соответствии, а порой и опережении, характеристиками рабочей силы тех требований, которые предъявляет производство.

Управление формированием трудового коллектива предприятия в условиях реформы в экономике должно основываться на соблюдении следующих принципов: соответствие трудового потенциала предприятия характеру, сложности и объему выполняемых работ и трудовых функций; обусловленность структуры трудового потенциала предприятия материально-вещественными факторами производства; обеспечение эффективного использования трудового потенциала работников; создание условий для профессионально-квалификационного продвижения работ-

ников. О полном использовании трудового потенциала предприятия можно говорить лишь при одновременном выполнении всех перечисленных требований.

Система работы по формированию трудового потенциала включает в себя: 1) процесс комплектования коллектива кадрами, способными по своим качествам обеспечить его устойчивость и постоянно поддерживать оптимальный уровень трудового потенциала предприятия; 2) создание условий, способствующих адаптации работника на предприятии, формированию его разнообразных связей с предприятием; 3) разработку системы профессионально-квалификационного продвижения и всестороннего развития работника в системе рабочих мест предприятия; 4) осуществление мер, предотвращающих появление неудовлетворенности работника своим положением, с целью сокращения текучести и уменьшения тех отрицательных последствий, которые обусловлены ею.

Таким образом, формирование новых представлений о сущности и содержании управления персоналом в переходный к рыночной экономике период позволяет нам не ограничиваться теоретическим анализом фактического состояния и характеристиками проблемной ситуации, а перейти к социальной диагностике современного состояния персонала предприятий.

2.4. Методический инструментарий исследования и оценки трудового потенциала работников. Направления рационализации системы управления персоналом предприятия

Достаточно распространенным является мнение о том, что эффективно можно управлять персоналом в том случае, если управляющий знает, кем он управляет, какие результаты управления возможны и насколько сам управляющий готов к управленческому воздействию и технологическому его сопровождению. В этой связи осуществим социальную диагностику персонала предприятий: рабочих, инженерно-технических работников и работников аппарата управления. Подобная диагностика, пожалуй, возможна с помощью оценки состояния трудового потенциала персонала предприятий.

С одной стороны, трудовой потенциал уже накоплен и включен в систему управления персоналом. С другой стороны, преобразующая экономическая система не нуждается в старом трудовом потенциале или в большей части его. С третьей стороны, отсутствие необходимого или адекватного новой экономической системе трудового потенциала не позволяет развиваться экономике, ее составляющим, построить эффективную систему управления персоналом. Следовательно, социальная диагностика персонала предприятий должна включать в себя оценку существующего трудового потенциала: разработку мер активизации адаптации существующего трудового потенциала к новой экономической системе; формирование трудового потенциала, могущего обеспечить развитие экономической системы рыночного типа; создание информационных, организационных, экономических, правовых, социально-психологических и других мер, обеспечивающих реализацию трудового потенциала в условиях рыночной экономики. Среди этих мер есть и меры по защите трудового потенциала человека и персонала предприятий в целом.

Подобных исследований, если проанализировать содержание современных публикаций, не имеется, либо они посвящены таким аспектам проблемы, как мотивация трудовой деятельности, анализ содержания и характера труда, внедрение аренды и подряда и т. п.

Все это обуславливает необходимость более детального изучения трудового потенциала рабочих, инженерно-технических работников, работников аппарата управления предприятий. Кроме того, представляется необходимым определить механизм развития и включения трудового потенциала рабочих, инженерно-технических работников и работников аппарата управления предприятий в систему преобразования управления персоналом.

В качестве объекта исследования мы выбрали профессионально-квалификационные группы работников предприятий, применяющих различные формы собственности, включив сюда рабочих различных специальностей, пола и возраста, инженерно-технических работников целого ряда экономических, технических и конструкторско-технологических подразделений, работников аппарата управления.

Предметом исследования явились процессы формирования и реализации трудового потенциала персонала управления предприятий.

Экономико-статистические данные, полученные в результате предпрограммного исследования состояния трудового потенциала персонала управления предприятий, позволяют осуществить квотную модель выборки социологического исследования. Обосновано это следующими соображениями. Во-первых, на предприятиях, подвергавшихся обследованию, работает около 40,0 тыс. человек (генеральная совокупность), включая 32,0 тыс. рабочих и около 8,0 тыс. инженерно-технических работников. Во-вторых, по данным целого ряда исследователей, опрос 10,0% от величины генеральной совокупности (4,0 тыс. человек) обеспечивает статистически значимые результаты и обоснованность выводов.¹

Таким образом, число респондентов, подлежащих социологическому опросу по основным контрольным признакам, находится в следующих пропорциях (табл. 2.9).

Таблица 2.9. Число респондентов, подлежащих социологическому опросу (по основным контрольным признакам)

	Контрольные признаки		
	Рабочие, чел.	ИТР, чел.	Работники аппарата управления, чел.
Доля представителей соответствующих категорий в генеральной совокупности	31 700	7800	500
Число представителей соответствующих категорий в выборке, количество человек *	3170	780	50



¹ См., например: Как провести социологическое исследование / Под ред. М. К. Горшкова и Ф. Э. Шереги. — М.: Политиздат, 1985.

Окончание табл. 2.9

	Контрольные признаки		
	Рабочие, чел.	ИТР, чел.	Работники аппарата управления, чел.
В том числе:			
Пол:			
мужчины	13 314	5418	445
женщины	18 386	5382	55
Возраст:			
от 18 до 25	2219	1209	2
от 26 до 30	5720	784	127
от 31 до 35	2219	132	163
от 36 до 40	2853	268	77
от 41 до 45	3487	797	54
от 46 до 50	5720	1420	7
от 51 до 55	7594	2150	42
от 56 до 60	5200	768	17
свыше 60	2408	272	11

* Фактически число респондентов, подвергшихся социологическому опросу, составило 6494 чел., в том числе рабочих — 4420 чел., ИТР — 2180 чел., АУП — 194 чел.

Методы сбора социологической информации о состоянии трудового потенциала персонала управления различных профессионально-квалификационных групп работников были выбраны следующие:

- анализ карт учета работников и специалистов предприятий (первичная информация отделов кадров предприятий и объединений);
- зондажное исследование для выбора приоритетов и построения гипотез (по 50 респондентам из генеральной совокупности рабочих и ИТР);
- сбор первичной социологической информации при помощи анкет, интервьюирования, включенного наблюдения.

Основные гипотезы исследования следующие.

1. Предварительный анализ системы управления персоналом предприятий позволяет сделать предположение о том, что их трудовой потенциал формировался не на программно-целевой основе, а по методу заполнения вакуума — штатных единиц, соответствующих штатному расписанию, или, другими словами, — хаотично.
2. Состояние трудового потенциала персонала управления предприятий по предварительным данным можно оценить так:
 - ♦ соответствующее технико-технологическому потенциалу предприятий и объединений, формировавшемуся в 1960–1970-е гг.;

- ♦ не соответствующее задачам экономического развития предприятий, иными словами, требующее активной мобилизации внутренних ресурсов и внешних воздействий для создания условий гибкости, мобильности и перспективности трудового потенциала.

3. Сформировавшийся трудовой потенциал слабо подвержен влиянию внешней среды — политическим, экономическим и социальным реформам и является самоориентированным.

В соответствии с основными гипотезами исследования нами выделены специальные блоки вопросов социологической анкеты, которые нацелены на выявление состояния трудового потенциала рабочих, инженерно-технических работников и работников аппарата управления, определение возможностей его адаптации к изменяющимся условиям экономической политики и производственной деятельности, а также формирования стратегически перспективного трудового потенциала работников.

В табл. 2.10 представлена логическая структура социологической анкеты «Трудовой потенциал рабочего в период перехода к рыночной экономике».

Таблица 2.10. Логическая структура социологической анкеты «Трудовой потенциал рабочего в период перехода к рыночной экономике»

№ п/п	Операционные понятия	Индикаторы	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
Профессия, квалификация, мотивация труда				
1	Профессия	Вид профессии, специальность	Номинальная	04
2	Соответствие профессии и базового образования	Индивидуальная оценка степени соответствия	Ранговая	7
3	Стаж работы по специальности	Число лет	Интервальная	63
4	Стаж работы на предприятии	Число лет	Интервальная	64
5	Квалификация	Разряд	Интервальная	06, 07
6	Повышение квалификации	Разряд, факт повышения	Номинальная	08, 11, 12, 13
7	Мобильность квалификации, совмещение профессии	Факт владения	Номинальная	09, 10
8	Удовлетворенность зарплатой	Степень удовлетворенности	Ранговая	27
Информированность о новых экономических методах работы				
9	Приватизация госсобственности	Факт информированности	Ранговая	15, 16
10	Формы организации и оплаты труда	Факт информированности	Ранговая	17–19
11	Экономический риск	Факт информированности	Ранговая	21
Самооценки трудового потенциала				
12	Возможности выполнять более сложную работу	Факт оценки	Ранговая	28



Окончание табл. 2.10

№ п/п	Операционные понятия	Индикаторы	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
13	Возможности самореализации в новых экономических структурах	Факт оценки	Ранговая	14, 29–34
14	Возможности активизации трудовой деятельности	Факт оценки	Ранговая	23–26, 45, 48
Оценка трудового потенциала партнеров по производственной деятельности				
15	Оценка по признакам трудовой деятельности	Факт оценки	Ранговая	35–39, 41–44, 48–58
Перспективы вхождения в рыночные отношения				
16	Методы изменения производственной позиции	Факт самооценки	Ранговая	59–61
Социально-демографические характеристики				
17	Пол	Пол	Номинальная	01
18	Возраст	Число лет	Интервальная	02
19	Образование	Уровень образования	Ранговая	03, 05

Логическая структура анкеты «Трудовой потенциал инженерно-технического работника в переходный период к рыночной экономике» представлена в табл. 2.11.

Таблица 2.11. Логическая структура анкеты «Трудовой потенциал инженерно-технического работника в переходный период к рыночной экономике»

№ п/п	Операционные понятия	Индикаторы	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
Профессия, квалификация, мотивация труда				
1	Профессия	Вид профессии, специальность	Номинальная	06, 07
2	Образование	Уровень	Ранговая	53, 54 55
3	Удовлетворенность работой	Факт удовлетворенности	Ранговая	35, 44 49
4	Мотив труда	Наличие мотивов	Ранговая	50
5	Повышение квалификации	Факт повышения	Номинальная	36, 38, 39, 40
6	Мобильность квалификации	Факт мобильности	Номинальная	36, 37, 56
7	Удовлетворенность зарплатой	Степень удовлетворенности	Ранговая	26
8	Престиж профессии	Факт оценки	Ранговая	25, 26
9	Возможности должностного роста	Факт роста	Ранговая	25, 26, 30

№ п/п	Операционные понятия	Индикаторы	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
Информированность о новых экономических методах работы				
10	Приватизация госсобственности	Факт информированности	Ранговая	03, 07
11	Формы организации и оплаты труда	Факт информированности	Ранговая	01, 04, 05, 08
12	Стабилизация денежного обращения	Факт информированности	Ранговая	07
Самооценки трудового потенциала				
13	Возможность выполнить более сложную работу	Факт оценки	Ранговая	02
14	Возможность самореализации в новых экономических структурах	Факт оценки	Ранговая	04, 05
15	Возможность активизации трудовой деятельности	Факт оценки	Ранговая	34, 35, 46
Оценка трудового потенциала				
16	Оценки по признакам производственной позиции	Факт оценки	Ранговая	22, 42, 43, 44, 47
17	Методы изменения производственной позиции	Факт самооценки	Ранговая	24, 29
Оценка трудового потенциала партнеров по производственной деятельности				
18	Оценка состояния и возможностей для деловой карьеры	Факт оценки	Ранговая	09–14
19	Оценка престижности инженерного труда	Факт оценки	Ранговая	25, 26, 30
20	Ограничения и факторы должностного роста	Факт оценки	Ранговая	06, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 27, 28, 48
21	Нормативно-правовое обеспечение должностного роста	Факт оценки	Ранговая	32, 33
Социально-демографические характеристики				
22	Пол	Пол	Номинальная	51
23	Возраст	Число лет	Интервальная	52

В результате исследования трудового потенциала персонала управления предприятий предполагается посредством специальных оценок фиксирование состояния формирования и использования имеющегося трудового потенциала, определение перспектив, факторов, ограничений и направлений его развития, а также разработка плановых мероприятий, обеспечивающих соответствие трудового потенциала задачам перехода предприятий к рыночной экономике и формирования системы управления персоналом.

Логическим продолжением социальной диагностики трудового потенциала персонала управления предприятий является выявление объективных противоречий и обоснование основных направлений формирования потенциала управления персоналом.

В оценке трудового потенциала рабочих предприятий мы исходим из выявленных нами структурных противоречий переходного периода, обусловленных несоответствием между требованиями и условиями функционирования субъектов хозяйствования в рыночной экономике, проектируемым составом рабочих мест по количеству и качеству и фактически сложившимся состоянием рабочих мест, обусловленным технико-технологической и организационной структурой производства старой экономической системы.

Эти структурные противоречия позволяют оценить состояние трудового потенциала рабочих по уровню квалификации как не вполне удовлетворительное. В условиях рыночной экономики, по нашему мнению, востребованным может оказаться трудовой потенциал самой квалифицированной группы рабочих в возрасте от 30 до 45 лет. Эта группа рабочих кроме высшего профессионального рейтинга на производстве по основной специальности обладает широким спектром приложения труда из-за высокой мобильности рабочей силы, возможности выполнения нескольких работ (операций) по технологическому циклу производства, достаточным уровнем экономической грамотности. Рабочие в возрасте от 18 до 30 лет могут быть потенциально задействованы в новых условиях работы при определенной переподготовке непосредственно на производстве, на спецкурсах с приданием их трудовому потенциалу тех характеристик, которые характерны для рабочих 30–45 лет. Рабочие в возрасте 45 лет и выше по полученным данным являются менее мобильными, образование и специальность получены, как правило, 30–45 лет назад и производственные позиции этой категории рабочих сформировались в 1940–1970-е гг. У этой категории рабочих особенно остро проявляется несоответствие между характером новых рабочих мест, с одной стороны, и реальной квалификацией и мотивацией, с другой. Основной причиной недоиспользования их трудового потенциала в ближайшей перспективе может стать своеобразный технологический сдвиг в производстве в сторону гибких и мобильных технологий и следующая за этим «технологическая безработица», когда высвобождаются рабочие, не имеющие специальной подготовки для выполнения работ, сложных не только с технологической точки зрения, но и с информационной.

Отметим также и социально-психологическую неготовность второй и третьей категории работников к восприятию рыночных отношений.

Кроме того, по самооценкам этих категорий рабочих они обладают низшими показателями деловой инициативы, владения основами экономических знаний.

В оценку состояния и перспектив использования трудового потенциала рабочих мы вносим и признак «пол».

Рабочие-женщины, как правило, имеют по однородным или близким специальностям тарифный разряд ниже на 30%, чем мужчины, заработную плату ниже на 22–30%. Они обладают меньшими на 3–4 порядка представлениями о рыночных отношениях, не склонны к выполнению более сложных работ, не имеют возможности адаптироваться к новым условиям, в частности, возможности работать в 2–3-сменном режиме работы, перемене места работы и т. д. за

исключением, пожалуй, сокращенной рабочей недели. Рабочие-женщины менее активны в производственных, технико-технологических и экономических вопросах, исключение составляют работницы в возрасте от 18 до 25 лет, трудовой потенциал которых можно соотнести с потенциалом рабочих мужчин в возрасте от 25 до 30 лет.

Примем во внимание то обстоятельство, что в условиях рыночных отношений и присущих им конкурентных отношений использование абсолютного большинства рабочих-женщин, если они будут довольствоваться достигнутым квалификационным потенциалом, станет весьма затруднительным.

Существует также определенная зависимость использования трудового потенциала рабочих от уровня и качества образования, как общего, так и специального. Абсолютное большинство рабочих имеет среднее образование, что с недавнего времени стало нормой кадрового обеспечения предприятий. Однако возможности использования общего образования на производстве имеются только в комплексе со специальным профессиональным образованием.

Большинство рабочих (52%) специально не обучались своей специальности ни в ПТУ, ни на курсах целевого назначения, ни в учебно-производственных комбинатах. В основном при подготовке рабочих использовалось бригадное ученичество. Тем самым в формирование и реализацию трудового потенциала рабочих введено существенное ограничение — местная производственная среда. Известно из практики, что при перемене мест работы значительная масса рабочих переучивается, если не полностью, то в значительной мере. Потенциал рабочего тем самым является потенциалом местного использования, не обладает гибкостью и мобильностью в производственной структуре и является, по сути, временным, ограниченным функционированием данного технико-технологического производственного комплекса: основное технологическое и вспомогательное оборудование, технология изготовления продукта и т. д.

Выявление этого ограничения использования трудового потенциала рабочих вызвало необходимость привлечения экспертов к перспективам оценки возможностей и использования этих рабочих в условиях рыночной экономики. Напомним, что с этой целью опрошено 22 начальника цеха (15% от общей численности данной категории работников обследуемых предприятий), которые высказали следующие замечания:

- использовать эту категорию работников в условиях рыночной экономики невозможно — 67%;
- использовать эту категорию рабочих в условиях рыночной экономики можно лишь частично — 32%;
- требуется полная переподготовка рабочих на специальных курсах с последующей аттестацией — 64%;
- требуется частичная переподготовка рабочих на специальных курсах — 23%.

Из приведенных данных можно сделать вывод о том, что сложившийся трудовой потенциал рабочих можно использовать частично. Полное их использование требует переподготовки рабочих кадров и, видимо, создания вспомогательных производств малоквалифицированного труда, введения режимов сокращенного рабочего дня.

Не менее важным является вопрос оценки состояния и перспектив использования трудового потенциала инженерно-технических работников.

При исследовании характеристик трудового потенциала инженерно-технических работников мы уделили в большей мере внимание таким его аспектам, как профессиональная квалификация, удовлетворенность реализацией своих возможностей, степень включения в преобразования в структуре экономических отношений и т. п. По этим признакам можно сделать ряд выводов.

Первый вывод: в оценках трудового потенциала инженерно-технических работников по признаку профессиональной квалификации присутствуют такие, которые дают представление о степени развитости у них деловых качеств, необходимых для осуществления производственной деятельности:

- исполнительность и аккуратность;
- ожидание действий со стороны администрации;
- инициативность и предприимчивость;
- компетентность и т. д. (дается по приоритетам).

Следовательно, по самооценкам ИТР, у них в большей мере развит стереотип исполнительности, чем предприимчивости, что особенно важно в условиях рыночных отношений. Известно, что в случае преобладания в трудовом потенциале ИТР признака исполнительности, особенно при «работе с оглядкой на вышестоящего руководителя», такие качественные характеристики трудового потенциала, как творческая и социальная активность, предприимчивость и инициативность и т. п., являются неразвитыми. Превышение исполнительности над другими признаками или составляющими трудового потенциала, как показал анализ, является следствием действия внешних и внутренних факторов, своеобразной среды формирования типа работников.

С одной стороны, в трудовом потенциале ИТР проявляются в большей степени те качества, которые развивались в процессе обучения, повышения квалификации, непосредственной деятельности. С другой — трудовой потенциал ИТР входит в противоречие с задачами реформирования деятельности предприятий и объединений. С третьей — трудовой потенциал ИТР предприятий и объединений во многом зависит от систем обеспечения его реализации, формируемых на государственном, территориальном уровнях и уровне предприятия.

Второй вывод: в оценках трудового потенциала инженерно-технических работников по признаку удовлетворенности своей работой, возможностям реализации потенциала выявлены такие, которые свидетельствуют о неудовлетворенности основной массы ИТР содержанием своего труда. Анализ карт бюджетов рабочего времени ИТР, который мы провели дополнительно к программе исследования, позволил установить, что работники конструкторских и технологических подразделений заняты своей непосредственной инженерной работой только около двух часов в течение рабочей смены, работники экономических подразделений — 1 час 40 минут, начальники цехов и участков — 1 час 20 минут, руководители и заместители руководителей предприятий — около трех часов. Остальное время, по самооценкам работников, используется ими непроизводительно из-за недостатков в системе организации производственной деятельности.

Удовлетворенность возможностями реализации своего потенциала в действующей структуре производственной деятельности предприятиями оценивается как низкая. Такая оценка зависит от стиля работы руководителей, от организации работы, системы регулирования полномочий, технического и информационного обеспечения деятельности ИТР. Имеет место также и девальвация доверия ИТР к администрации предприятий и объединений.

Третий вывод: оценка возможностей использования трудового потенциала ИТР в перспективе во многом зависит от их включения в систему преобразований экономических отношений. И здесь выявлено, что механизм такого включения практически отсутствует. Во-первых, отвечая на вопросы анкеты, большинство ИТР отметили свою некомпетентность в вопросах рыночной экономики. Во-вторых, имеет место факт завышения оценок трудового потенциала по признакам расширения профиля работы, мобильности в трудовом процессе и т. п. В-третьих, на предприятиях отсутствуют условия, прежде всего экономические, для существенных изменений в экономических отношениях.

По самооценкам ИТР, возможная адаптация к новым условиям функционирования предприятий в результате введения рыночных отношений может длиться от четырех до пяти лет в среднем.

Кроме того, среди ИТР отсутствует обозначенная структура взаимоотношений. Отношения, имеющие административно-командный признак, у ИТР развиваются в основном по иерархии должностей. Тем самым такой аспект реализации возможностей ИТР в условиях перехода к рыночной экономике, как коллективная работа, не устойчив, а скорее фрагментарен.

И последнее. На формирование и реализацию трудового потенциала ИТР в новых условиях влияют личностные качества человека. По оценкам ИТР своих партнеров по работе, такие качества личности, как угодничество, умение услужить начальству, поощряются определенной частью руководителей различных уровней управления. Ранг личностных качеств человека — принципиальность, самокритичность, чуткость и тактичность — на обследуемых предприятиях весьма низок. В результате уточнений таких оценок посредством выборочных бесед с ИТР выявлено, что внимание к анализируемым личностным качествам человека снижалось в последние 5–7 лет, а в большей мере расцветало «рвачество». Этот признак нами не был включен в социологическую анкету, поэтому мы только констатируем наличие мнения, не оценивая степень его важности в структуре личностных качеств человека.

Все изложенное позволило установить основные причины недостаточного использования трудового потенциала ИТР в сложившихся производственных и экономических условиях и в перспективе — в переходный период к рыночной экономике, которые мы сформулировали выше. Вместе с тем при проведении анализа нами не могли быть учтены возможные или фактические условия реализации трудового потенциала ИТР, так как здесь мы выявили предпочтения ИТР организационным формам осуществления деятельности. Одновременно мы не могли учесть и отношения «работодатель — наемный работник». Среди ИТР предпочтение отдается таким организационным структурам рыночной экономики, как совместное предприятие. Но возникает вопрос, а хватит ли СП для найма такой массы ИТР, или пройдут ли ИТР необходимый отбор для работы в СП?

Важно отметить, что большинство ИТР имеют только общие сведения о работе рыночных структур.

На процесс формирования и реализации трудового потенциала работников аппарата управления «работает» (в отрицательном смысле) целая система средств, как внешних, так и внутренних. К внешним мы относим: а) отсутствие единой методологии прогнозирования, планирования трудового потенциала АУП и построения организационных структур, столь необходимых для управления персоналом; б) то, что система планирования потребности в управленческих кадрах длительное время складывалась под воздействием функциональной структуры предприятий и объединений, методология которой отсутствует до сих пор, например, любая типовая или оригинальная структура управления может быть подвергнута критике по признакам достаточности, оптимальности, соответствия задачам предприятия и сразу будут выявлены лишние или неработающие звенья; в) осуществление подбора и расстановки кадров управленческого персонала по субъективным признакам, личной приверженности либо протекционизма. При этом такие качества специалистов руководящего звена предприятий, как знание объекта управления, процедур управления, понимание технической и экономической стратегии, инструментальное владение экономическими методами управления при совмещении их с методами организационными, социально-психологическими, функционально-ролевыми, информатизация и компьютеризация выполняемых работ и т. д., учитываются недостаточно. Как правило, такие профессиональные качества, как коммуникабельность, организаторские способности, чувство нового, высокая трудовая мобильность, гибкость мышления и т. п., во многом оставались невостребованными. Это видно и из нашего исследования. Специалисты, имеющие высокий уровень образования, обладающие собственным видением осуществления технической и экономической политики предприятий, часто занимают в должностной иерархии более низкую ступень, чем те, которые не обладают подобными качествами трудового потенциала.

Известно, что если на предприятии имеется возможность выявить деловые качества и склонности специалистов, провести ротацию кадров, составить карты должностного роста, включая рост заработной платы, то создается более благоприятная ситуация для управления персоналом, получения высших результатов производственно-экономической деятельности.

На анализируемых предприятиях подобная работа либо вообще отсутствует, либо проводится эпизодически. То же можно сказать о таких компонентах кадровой работы, как обучение и переподготовка АУП. Если это и делается, то безотносительно к картам должностного роста, т. е. обучение и переподготовка кадров управления предприятием производится без учета требований и новых условий функционирования предприятий, например, рыночных отношений. Здесь можно и, видимо, следует дать более развернутые характеристики и оценки. Так, например, на процесс базовой подготовки специалистов аппарата управления предприятиями само предприятие не оказывает никакого влияния. Достаточна ли эта подготовка, способна ли она обеспечить улучшение управления персоналом, выясняется лишь после вступления в должность специалиста, визуальных оценок его деятельности и результатов производства. Но это, как говорится, «десять лет спустя». Следовательно, наряду с оценками фактического управленческого пер-

сонала необходима и такая подготовка специалистов, целью которой явилось бы обеспечение специалистов необходимыми знаниями, опытом работы, умением, необходимым для выполнения предполагаемых функций.

В зарубежных фирмах значительное внимание отводится важному компоненту кадровой политики — переподготовке специалистов и работников аппарата управления. Делается это, как правило, с целью насыщения специалистов новыми знаниями, экспертизы и выявления перспектив каждого специалиста, составления карт перемещения в структуре системы управления предприятием либо переориентации работников на другой род (вид) деятельности.

Подобная работа на обследуемых предприятиях находится в зачаточном состоянии или на стадии формирования предпрограммной работы. Следствием этого может стать низкая преданность специалистов предприятию, утечка информации, кризисный социально-психологический климат, несоблюдение интересов предприятия и т. д. Особенно важно отметить это в связи с завышенными в несколько раз самооценками работников аппарата управления, что «создает условия полета над коллективом».

Таким образом, можно сформулировать общую для анализируемого вопроса оценку — полное отсутствие целевой проблемно-ориентированной подготовки специалистов для выполнения работ по управлению персоналом. В подобных условиях, а также исходя из полученных оценок, можно сделать вывод, что в новой экономической системе рыночного типа сформировавшийся трудовой потенциал предприятия вообще и отдельных работников аппарата управления в частности уже в ближайшей перспективе использовать будет весьма сложно.

Выяснение объективных противоречий при формировании потенциала управления персоналом предприятий позволяет перейти к обоснованию основных направлений его совершенствования. По признакам деятельности труд персонала предприятия подразделяется на умственный и физический. Поэтому предложения коснутся двух категорий персонала: рабочих и инженерно-технических работников, включая работников аппарата управления.

Для рабочих предприятий характерны следующие принципы осуществления труда:

- необходимый уровень общего образования;
- необходимая профессионально-квалификационная подготовка;
- дополнительная или специальная подготовка;
- постоянное повышение квалификации;
- время вработываемости;
- нервная и физическая нагрузка;
- организационно-технологическая коммуникация с работниками, занятыми в технологическом процессе и управлении производством;
- социальная активность;
- экономическая грамотность.

Указанные принципы обусловлены сложившейся структурой предприятий, их технико-технологическим потенциалом.

От этих принципов, степени их учета и реализации зависит интенсивность физических и умственных затрат, их длительность и сложность труда, трудовых опе-

раций, трудовых функций. Именно через призму этих индикаторов и проводилась оценка трудового потенциала рабочих в сравнении с технико-технологическими (возможно, паспортными) характеристиками предприятия. Любое отклонение паспортных характеристик характеризовало трудовой потенциал рабочего с плюсом или минусом.

В условиях рыночной экономики от рабочего требуется еще и такое качество, как экономическое мышление, экономическая грамотность. С одной стороны, предприятие заинтересовано в инвестировании этих компонентов в человеческий фактор посредством переподготовки, повышения квалификации рабочих. С другой — предприятие заинтересовано в создании конкуренции на рынке труда. При этом каждому рабочему предлагается самоорганизоваться и довести уровень своей профессионально-квалификационной подготовки до конкурентоспособности. С третьей стороны, предприятие в условиях рыночной экономики и внешней конкуренции заинтересовано в оценке рабочего на преданность организации по показателям трудолюбия, дисциплинированности, неразглашения информации и т. д.

В этих позициях проявляются методы формирования трудового потенциала рабочих (табл. 2.12).

Таблица 2.12. Методы формирования трудового потенциала рабочих

Метод формирования трудового потенциала рабочих	Содержание метода формирования трудового потенциала рабочих
1. Инвестирование	Обучение, переподготовка, формализованная оценка
2. Конкуренция	Фактор рынка труда, краткосрочный найм, специализированный найм
3. Преданность организации	Долгосрочный найм, индивидуальные занятия с оценкой, стимулирование, социальное обеспечение, социально-культурное развитие

Метод инвестирования трудового потенциала рабочих учитывает рыночные тенденции, социальные ценности, складывающиеся у работников, цикл производственно-экономической деятельности. Это своеобразные внешние факторы. Одновременно метод инвестирования учитывает и внутренние факторы: средства управления трудовым потенциалом рабочего и его восприимчивость к технико-технологической структуре производства.

Среди средств управления трудовым потенциалом в условиях его инвестирования — тщательный отсев рабочих, выход последних на высокий уровень квалификации, ограниченная мобильность труда, ограниченность конфликтов на производстве, обучение новым профессиям, принятие решений по технологии снизу вверх, премирование за включение рабочих в производственно-экономическую структуру предприятий, объединений. Следствием осуществления этих мер в условиях рыночной экономики является, как правило, низкий оборот рабочей силы, слабая отчужденность от труда, высокая преданность работников, низкая стоимость инноваций, добросовестность в труде и повышении квалификации.

Если говорить о методе конкуренции, то среди средств управления видим гибкость заработной платы работников, найм работников требуемой квалификации

и опыта работы, низкий уровень обучения и переподготовки, конфликты между рабочими и работодателями, конфликты в производственной среде. Эти методы управления формированием трудового потенциала рабочих оказывают, как правило, непосредственное влияние на высокий оборот рабочей силы, низкую трудовую мобильность, привязанность работника к предприятию, низкую склонность к технологическим переменам, высокую стоимость инноваций.

Метод управления трудовым потенциалом рабочих, основанный на принципе преданности предприятию, способствует стабилизации коллектива, осуществлению профессионального и должностного роста, выявлению перспективных работников, мобильных в производственной инновационной деятельности, и т. п. Однако результатом может быть и старение коллектива предприятия, а также низкая трудовая мобильность, конфликтность в коллективе.

Из приведенных характеристик очевидно преимущество первого метода формирования трудового потенциала — инвестирования. Причем, как нам представляется, инвестирование может быть многоканальным процессом: предприятие — в рабочих, рабочие — в предприятие. Вместе с тем нельзя не учитывать и преимущества конкурентных начал при найме рабочих на предприятие, формировании стереотипа преданности его организации.

Процесс инвестирования не может не учитывать фактические оценки рабочих и ситуацию с использованием их трудового потенциала в процессе перехода предприятий и организаций к рыночной экономике. Схема программного, целевого или проблемно-ориентированного инвестирования трудового потенциала может быть типовой: цель, задачи, ресурсы, механизм осуществления, результат.

В настоящее время высказываются самые различные мнения о методах переподготовки и подготовки новых специалистов для использования их в системе управления персоналом. Это и система подготовки и повышения квалификации руководителей, и функциональное обучение специалистов, и нормативное обучение. Заметим, что каждый из названных методических подходов, несомненно, имеет право на жизнь, однако, как показало наше исследование, эти и другие подходы не принесли ожидаемого результата — эффективности производственной и экономической деятельности. Потому-то мы продолжили поиск решений для повышения эффективности трудовой деятельности инженерно-технических работников и специалистов управленческого труда, особенно в связи с переходом предприятий к рыночной экономике. Суть предложений, которые вытекают из проведенного исследования, сводится к соблюдению следующих принципов:

- необходимо на каждом предприятии, исходя из условий и задач их функционирования, разработать «дерево целей» управленческого труда;
- в зависимости от функциональных особенностей деятельности аппарата управления предприятий необходимо организовать модульное обучение или переподготовку специалистов;
- подбор специалистов в управленческие структуры производить только на конкурсной основе с учетом оценки уровня компетентности, гибкости и мобильности выполнения управленческих функций.

Каждая из целей «дерева» должна удовлетворять конкретной функциональной группе управления или работ, в частности:

- достижение цели должно зависеть от определенного субъекта управления, что предполагает адресность управления и полученного результата, как положительного, так и отрицательного;
- участник каждой функциональной группы в системе управления предприятием должен быть наделен соответствующими полномочиями для достижения целей управления предприятием и нести ответственность за результаты своей работы, включая ответственность экономическую;
- цель каждой функциональной группы управления предприятием должна быть наглядно связана, прямо или косвенно, с основной целью функционирования предприятия.

Общая схема «дерева целей» строится следующим образом (рис. 2.2).



Рис. 2.2. «Дерево целей»

По предположению, для каждого звена «дерева целей» (Π_i) определена мера достижения, которую обозначим (M_i). Кроме того, для каждой подцели определен весовой коэффициент (g_i), который отражает степень влияния достижения каждой подцели на достижение главной цели функционирования и развития предприятия (Π).

Задача состоит в том, чтобы построить функцию $F = \Pi f_i \times (g_i \times M_i)$, которая позволила бы по данным меры достижения (M_i) целей (Π_i) получить значение меры достижения (M) цели (Π).

Для удобства дальнейшего изложения не будем далее употреблять индексы i при рассмотрении только одной функции.

Введем предположения, которые должны удовлетворять $F(g, M)$:

1. $0 \leq f(g, M) \leq 1$.
2. По определению g будем считать, что равенство $g = 1$ означает, что достижение данной подцели является обязательным для достижения главной цели. Или недостижение подчиненной цели влечет за собой недостижение главной цели. Формально это условие записывается $r(1, 0) = 0$.
3. Если $g = 0$, то достижение или недостижение данной подцели не влияет на достижение главной цели. Опять же формально это условие может быть задано как $r(0, M)$.
4. Для любого g полное достижение подцели ($M = 1$) обеспечивает полный вклад в достижение главной цели, т. е. $f(g, 1) = 1$.

5. Если достижение подцели не строго обязательно ($g < 1$), то ее полное недостижение не влечет полного недостижения главной цели, а это можно записать как $f(g, 0) > 0, g < 1$.
6. Очевидным предположением является предположение о возрастании $f(g, M)$ по (M) при фиксированном $g > 0$. Или иначе: чем больше мера достижения подцели, тем больше ее вклад в достижение самой цели.
7. При постоянном M зависимость меры достижения главной цели или верхнего уровня по отношению к подцели нижнего уровня тем больше, чем больше g ; степень же зависимости тем больше, чем меньше (f) ; поэтому функция $f(g, M)$ должна быть убывающей по g ; это условие или предположение является последним.

Таким образом, простейшим примером функции f , удовлетворяющей приведенным условиям, является функция:

$$a = 1 - n \times (1 - <).$$

Предложенный метод, на наш взгляд, позволяет построить для «дерева целей» функционирования и развития предприятия меру достижения M при знании всех коэффициентов g . В свою очередь, эти коэффициенты можно определить экспертным путем одновременно с построением самого «дерева целей» и считать их в последующих расчетах величиной постоянной. Построенная по предложенной схеме мера достижения M может стать основой определения результатов экономической деятельности аппарата управления предприятием.

Здесь мы исключаем позицию стороннего наблюдателя — фиксатора состояния — и отдаем предпочтение непосредственному включению самих работников в систему экономических преобразований деятельности предприятия. Таким образом, мы подходим к изложению предложений по формированию адресной ответственности каждого специалиста, когда каждая функция (x) предполагает право ее осуществления (y) и ответственность (i). Ранее это делалось на основании распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях. Результат известен. Мы считаем необходимым подойти к адресной ответственности через систему нормативной оценки выполнения функциональных обязанностей каждым специалистом, где общий нормативный объем работ $H_0 = H_1 + H_2 + K + H_1$. Каждый H_i оценивается в рублях $З_i$. При невыполнении функциональных обязанностей по любому из H высчитывается и сумма $З$. Кроме того, предлагается и система возмещения ущерба в случае неудовлетворительной работы (ущерб определяется суммарно по каждому конкретному случаю).

Введение стоимостных показателей в оценку деятельности специалистов и работников аппарата управления, как показывает первый опыт апробации предложений, достаточно эффективно и впервые имеет экономический смысл, без которого любому предприятию функционировать в рыночной экономике весьма затруднительно.

Наши предложения этим не ограничиваются, поскольку они относятся к элементам совершенствования оценки персонала, его потенциала. Другие предложения связаны с кардинальными мерами подготовки персонала к работе в условиях

рыночной экономики, в частности, с модульной переподготовкой персонала. Основная цель состоит в следующем:

- обеспечить подготовку специалистов высочайшей квалификации по административному управлению и ведению предпринимательства;
- заполнить вакуум в структуре подготовки специалистов для работы в сфере управления предприятием, в структурных подразделениях, определяющих перспективы экономического развития, технической политики, внешнеэкономической деятельности;
- создать условия для профессиональной деятельности специалистов.

Какова же суть наших предложений? Она сводится к следующему.

1. Группы предприятий организуют на долевых началах инженерно-экономический центр подготовки и переподготовки специалистов либо заключают договор с учебным заведением, способным осуществить перестройку подготовки специалистов.
2. Затем осуществляется модульное обучение специалистов и проводится их практика в ассоциированных структурах:
 - ♦ коммерческом банке;
 - ♦ консалтинговой и аудиторской фирме;
 - ♦ центре изучения общественного мнения;
 - ♦ центре экспертизы социальных, экономических и политических процессов;
 - ♦ центре адаптации иностранных бизнесменов к российскому рынку;
 - ♦ брокерской фирме;
 - ♦ на интеллектуальной бирже труда и т. п.

Здесь необходимо иметь в виду, что знания не только обновляются, но еще и устаревают. Непрерывный процесс обновления интеллектуального потенциала предполагает смену рода деятельности, совмещение теоретической и практической работы. Именно этим требованиям и удовлетворяют наши предложения.

Содержательные преобразования в учебном процессе предполагают привлечение иностранных ученых и специалистов для факультативных занятий, проведение совместных исследований, подготовку учебных материалов, методических пособий. Но есть и другая сторона инвестиционной политики. В частности, создание ассоциированных структур реализации интеллектуального потенциала предполагает его долгосрочное вложение в отрасли народного хозяйства, органы государственного и территориального управления, в международные организации, включая коммерческие.

Инвестиционная политика может быть реализована посредством стажировки специалистов в органах государственного и территориального управления (один раз в 2–3 года по 3–4 месяца), зарубежных учебных и коммерческих учреждениях, в структурах по административному управлению, а также посредством совместной работы над исследовательскими и производственными проектами.

Особый случай представляет собой инвестирование интеллектуального потенциала специалистов через интеллектуальную биржу труда, когда учебный центр и предприятия по типу Хариеса решают задачу заполнения вакансий.

Не менее важным, по нашему мнению, является создание группой предприятий Центра социально-психологической адаптации работников к нововведениям. Результаты деятельности этого центра не только снимают напряженность, но и помогают работникам приспособиться к новым экономическим технологиям на предприятиях и в объединениях.

Мы уже отмечали необходимость комплексной оценки специалистов и работников аппарата управления с целью их конкурсного отбора для выполнения функций по обеспечению деятельности предприятий. Видимо, особенно важно это для инженерно-технических работников, оценка которых должна производиться по специальным показателям. Система социальных и экономических показателей по функциональным аспектам деятельности персонала может быть следующей (табл. 2.13).

Таблица 2.13. Социальные и экономические показатели функциональной деятельности персонала предприятия

Функциональная деятельность	Социальные индикаторы оценки специалистов и работников аппарата управления
Решение текущих производственно-экономических задач по обеспечению функционирования предприятий, объединений	Степень своевременности и обоснованности принятия решений, обеспечивающих ритмичный выпуск продукции в плановом объеме и заданном качестве
Разработка перспективных направлений производственно-экономической деятельности предприятий, объединений	Овладение новыми знаниями, методами работы, высвобождение персонала за счет роста производительности труда, повышения профессиональной квалификации работников, гибкости и мобильности использования персонала
Социальное развитие трудового коллектива и личности	Сокращение социальной дифференциации по содержанию и условиям труда, повышение уровня удовлетворенности трудом, рост образовательного уровня работников, улучшение социально-бытовых условий жизнедеятельности, морально-психологический климат и т. д.
Вклад специалиста, работника аппарата управления в решение стратегических задач производственно-экономического развития предприятия и его структурных подразделений	Инициативность, предприимчивость, высокая степень организованности и мобильности, коммуникативность
Саморазвитие специалиста и работника аппарата управления	Повышение профессионального уровня подготовки, квалификации, творческая и предпринимательская активность, включение в решение проблем развития предприятия

Кроме целевых функций, в рамках которых во многом реализуется потенциал инженерно-технического работника, при оценке труда или результатов его деятельности можно, на наш взгляд, использовать и оценки по направлениям (видам) деятельности. Это обусловлено тем, что процесс функционирования предприятия в полной мере обеспечивается такими направлениями деятельности специалистов, как планирование, организация, стимулирование, контроль и координация работы.

Показатели подобной оценки могут быть представлены следующим образом (табл. 2.14).

Таблица 2.14. Социальные показатели деятельности персонала по видам деятельности

Направление (вид) деятельности	Цель осуществления работ	Содержание работ	Социальные индикаторы
Планирование	Определение задач предприятия и его подразделений, согласование производственных и экономических интересов, определение ориентиров деятельности и возможности их достижения	Конкретизация целей и задач предприятия и его структурных подразделений; обеспечение и распределение ресурсов: материальных, трудовых, финансовых, информационных; обоснование и корректировка показателей производственно-экономической деятельности	Степень использования ресурсов; равномерность загрузки оборудования; распределение работ с учетом профессии и квалификации и т. п. Выполнение плановых показателей: производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, материалоемкости, прибыли и т. д.
Организация	Включение работников непосредственно в производственно-экономическую деятельность предприятия и объединений	Постановка конкретных задач, определение прав и ответственности, экономического механизма реализации, ресурсное обеспечение, определение режимов работы и методов стимулирования труда и т. п.	Степень взаимопонимания работников, конфликты, удовлетворенность работой, ритмичность и качество работы, эффективное использование ресурсов, экономия ресурсов
Стимулирование	Поддержание творческой и трудовой активности, дисциплины, активизация возможностей работников	Учет интересов работников, определение приоритетов и ценностных ориентаций работников, механизмов повышения заинтересованности в результатах труда	Удовлетворенность трудом, выполнение в срок всех видов работ и технико-экономических показателей, признание работников, создание условий для самовыражения
Руководство, координация, контроль	Создание условий и среды для высокоэффективного труда	Определение оптимальных заданий работникам, форм контроля и механизма осуществления производственно-экономической деятельности	Оптимальность форм и методов работы, ритмичность и согласованность осуществления производственно-экономической деятельности различными подразделениями
	Оптимизация межличностных отношений в производственном коллективе, социальное развитие коллектива и личности	Создание условий для социального развития коллектива и личности, разрешение противоречий и конфликтов в коллективе	Уровень морально-психологического климата, удовлетворенность трудом, число конфликтов, сокращение текучести кадров

Направление (вид) деятельности	Цель осуществления работ	Содержание работ	Социальные индикаторы
Учет	Оптимизация всех видов деятельности, использования ресурсов, обеспечения этой деятельности, оценка работников на перспективность, выявление противоречий в производственно-экономическом развитии предприятий и объединений	Применение современных методов учета, ведения производства, бюджетного метода управления предприятием, объединением	Сокращение затрат на производство по всем видам ресурсов: материальных, трудовых, финансовых; сокращение запасов товарно-материальных ценностей, незавершенного производства, прямых потерь

На основании предложенного подхода и методов оценки на предприятии и в объединении может быть произведена комплексная оценка трудового потенциала работников и определена перспектива использования каждого работника. Необходимыми условиями такой работы являются:

- обязательность и регулярность оценки всех без исключения специалистов и работников аппарата управления;
- обязательность внедрения результатов оценки и принятия решений по должностному продвижению работников, изменению уровня их оплаты и премирования, перемещению по сферам и направлениям деятельности, увольнению и т. д.;
- обязательность выполнения рекомендаций, принятых в результате проведенной оценки;
- широкое вовлечение специалистов и работников аппарата управления в процесс оценки и самооценки труда;
- осуществление контроля за использованием персонала на предприятии в соответствии с выработанными рекомендациями.

Таким образом, по результатам и с учетом результатов исследования трудового потенциала работников стало возможным определить направления рационализации системы управления персоналом предприятий.

Вопросы для самопроверки

1. Сущность процессов преобразования системы управления персоналом предприятий.
2. Факторы и ограничения развития системы управления персоналом предприятий.
3. Современные концепции и направления трансформации системы управления персоналом предприятий.

4. Структура и содержание стратегии управления персоналом предприятий.
5. Цель и задачи организации системы управления персоналом предприятий.
6. Принципы организации системы управления персоналом предприятий.
7. Механизм учета трудового потенциала работников в деятельности предприятий по управлению персоналом.
8. Сущность и содержание механизма социальной диагностики трудового потенциала работников предприятий.
9. Построение «дерева целей» рационализации системы управления персоналом предприятий.
10. Основные направления рационализации системы управления персоналом предприятий с учетом социальной диагностики трудового потенциала работников.

Глава 3

Организационное развитие системы управления персоналом предприятия

3.1. Функциональные основы организационного развития системы управления персоналом предприятия

При исследовании процессов управления персоналом предприятий вплоть до конца 1980-х гг. в основу были положены принципы коллективности, т. е. единства помыслов и действий; активность в реализации коллективных целей, когда оценка коллективов предприятий осуществлялась по трем критериям: низкий, средний, высший. Высший — это когда коллектив предприятия превращался в саморегулирующуюся социальную организацию.¹

Условиями саморазвития, при которых коллектив предприятия решал комплекс технических, экономических и социальных задач, являлись, как правило, «формирование черт социалистического трудового коллектива, регулирование развития коллектива с учетом действия субъективных и объективных факторов, закономерностей внутриколлективной деятельности и взаимосвязи процессов, происходящих в трудовом коллективе»,² и т. п. При этом трудовой коллектив предприятия выступал как монолит, с едиными целями, задачами, интересами, функциями, направленными на усиление взаимосвязей членов трудового коллектива в процессе производственной деятельности. Таким образом складывалась и функциональная структура предприятий, типология которой была следующая:

- функциональная, отражающая разделение и кооперацию труда;
- профессионально-квалификационная, производная от функциональной и определяющая структуру рабочих мест;
- социально-демографическая, обуславливающая структуру коллектива предприятия в зависимости от половозрастных характеристик, семейного положения, уровня образования;
- общественно-политическая, отражающая степень социальной активности работников с учетом их принадлежности к политическим организациям;
- социально-психологическая, обусловленная структурой межличностных отношений, ценностей, установок, мотивов трудовой деятельности, внутрипроизводственного и внепроизводственного поведения работников.

¹ Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. — М.: Политиздат, 1975.

² Назимова А. К. Трудовой коллектив в социалистическом обществе // Социальные проблемы управления трудовыми коллективами. — Прага: Профиздат, 1978.

Каждый из типов функциональной структуры предприятий оказывал свое специфическое влияние на хозяйственную деятельность предприятия, его жизнеспособность.

Организация трудового коллектива, как правило, понималась как социальный институт, а именно как совокупность материально-вещественной и социально-экономической подсистем, некая организованная целостность, призванная решать определенную производственную задачу.

В меньшей степени организация трудового коллектива рассматривалась как процесс, т. е. деятельность по упорядочению его отдельных элементов, выражающаяся в разделении и интеграции разрозненных функций одновременно. Здесь процесс организации коллектива предприятия строился согласно административной соподчиненности и иногда носил отпечаток формально не закрепленной организации, когда не определялись и не институционализировались связи и отношения, вытекающие из деятельности трудового коллектива, его членов как личностей с их особенностями, индивидуальными чертами; был представлен достаточно жесткой структурой общественно-политической организации, зачастую подменявшей профессиональную организацию коллектива предприятия.

Подобная структуризация коллектива предприятия, его функциональное подразделение осложняло процессы управления. Ведь в структуре организации членов коллектива просматривалась как бы законодательная инициатива через общественно-политическую структуру и исполнительность через профессионально-квалификационную структуру организации. Совмещение в одном лице — работнике — этих двух составляющих системы управления не позволяло осуществлять реальное эффективное управление персоналом предприятия.

С переходом к рыночным отношениям возникло новое понимание трудового коллектива, большая часть которого состоит из наемных работников, выполняющих различные функциональные обязанности, вытекающие из организационно-технологических процессов хозяйствования, экономических и правовых условий деятельности предприятия.

Заметим, что определение персонала предприятия в отечественной литературе практически отсутствует.¹

То же можно сказать и о западных теориях управления, в которых процесс управления связывается не с персоналом предприятия вообще, а с целями хозяйственной деятельности.²

По нашему мнению, персонал предприятий — это научно обоснованный набор личностей — работников, обладающих необходимой профессиональной квалификацией, навыками в работе, психологической устойчивостью, обеспечивающих достижений целей и решение задач производственно-хозяйственной деятельности.

Перед предприятиями в настоящее время поставлены следующие функциональные цели и задачи, которые призваны обеспечить функционирование произ-

¹ Краткий словарь по социологии. — М.: Политиздат, 1989; *Платонов К. К.* Краткий словарь системы психологических понятий. — М.: Высшая школа, 1984; *Грамов М. В., Корытов К. Г.* Трудовой коллектив проблемы развития. — М.: Политиздат, 1975.

² *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

водства и мобильность решения стратегических целей развития предприятия, например, получения максимальной прибыли при минимальных затратах ресурсов на производство товара (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Функциональные цели и задачи персонала предприятий

Цели	Задачи
1. Организация систем и процессов управления	1.1. Организация управляемых субъектов
	1.2. Организация аппарата управления
	1.3. Организация процессов управления
2. Организация прогнозирования и планирования	2.1. Прогнозирование
	2.2. Перспективное планирование
	2.3. Текущее планирование
	2.4. Оперативное планирование
	2.5. Установление и регулирование цен
	2.6. Анализ производственно-хозяйственной деятельности
	2.7. Статистический учет и отчетность
3. Организация управления научно-техническим развитием и технической подготовкой производства	3.1. Определение направлений технического развития производства
	3.2. Конструкторская подготовка производства
	3.3. Технологическая подготовка производства
	3.4. Нормирование материалов
	3.5. Стандартизация, нормализация
	3.6. Управление качеством продукции
	3.7. Рационализация и изобретательство
	3.8. Научно-техническая информация
4. Организация управления трудовыми процессами	4.1. Подбор, расстановка и использование кадров
	4.2. Подготовка кадров
	4.3. Организация труда
	4.4. Организация заработной платы
	4.5. Охрана труда и техника безопасности
	4.6. Организация профессиональной конкуренции работников
5. Организация управления материально-техническим снабжением и сбытом	5.1. Обеспечение производства материалами и оборудованием
	5.2. Учет, хранение материальных ценностей
	5.3. Регулирование материальных запасов
	5.4. Организация сбыта продукции
6. Организация управления финансовыми ресурсами	6.1. Финансовая обеспечение деятельности предприятия
	6.2. Бухгалтерский учет и отчетность
	6.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий

Окончание табл. 3.1

Цели	Задачи
7. Организация управления вспомогательными процессами (ремонтное и энергетическое обслуживание, обеспечение инструментом, транспортное обслуживание)	7.1. Обеспечение производства инструментом, оснасткой и оборудованием
	7.2. Обеспечение производства ремонтным и энергетическим обслуживанием
	7.3. Хозяйственное обслуживание
	7.4. Транспортное обслуживание
8. Организация оперативного управления	8.1. Организация выполнения плановых заданий
	8.2. Оперативный контроль и регулирование хода производства
	8.3. Оперативный учет производственной деятельности
9. Организация управления капитальным строительством	9.1. Обеспечение выполнения планов капитального строительства
	9.2. Организация реконструкции и расширение производства
	9.3. Финансово-банковские операции по капитальному строительству
10. Организация управления социальным развитием коллектива	10.1. Организация выполнения планов социального развития коллектива
	10.2. Обеспечение общеобразовательной культуры и физического развития рабочих и служащих
	10.3. Организация жилищно-бытового строительства и обслуживания трудящихся
	10.4. Организация лечебно-оздоровительной работы в коллективе

Персонал, выполняющий определенные функции на предприятии, оперативно закрепляется за структурными подразделениями, формализация которых необходима для институцирования процессов принятия решений по управлению персоналом (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Закрепление персонала предприятия за функциональными подразделениями

Функции персонала	Примерный состав подразделений
Организация и систематическое совершенствование планово-экономической работы объединения (предприятия), обеспечивающей разработку и контроль за выполнением перспективных и текущих планов на основе максимального использования резервов производства, улучшения использования основных и оборотных фондов, всемерного повышения производительности труда путем широкого внедрения новой техники, прогрессивной технологии, механизации производственных процессов, специализации производства, повышения качества продукции, сокращения потерь. Установление и регулирование цен. Анализ производственно-хозяйственной деятельности. Статистический учет и отчетность	Планово-экономический отдел

Функции персонала	Примерный состав подразделений
Организация и совершенствование управления производством, техническим нормированием труда, заработной платы, экономического стимулирования, научной организации труда, управления социальным развитием коллектива. Обеспечение соблюдения трудового законодательства и предприятий. Планирование и подготовка рабочих кадров. Статистический учет и отчетность	Отдел организации труда и заработной платы
Финансовое планирование. Обеспечение выполнения государственно-го плана финансовыми и кредитными ресурсами. Укрепление хозяйственного и контроль за состоянием сметно-финансовой дисциплины. Выявление дополнительных производственных ресурсов и источников финансирования. Обеспечение сохранности и наиболее эффективного использования собственных оборотных средств целевого использования банковского кредита. Статистический учет и отчетность	Финансовый отдел
Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Обеспечение правильной постановки и достоверности учета. Контроль сохранности собственности и правильного расходования денежных средств и материальных ценностей. Осуществление строжайшего режима экономии и участие во внедрении хозяйственного расчета. Статистический учет и отчетность	Бухгалтерия
Разработка основных направлений технического развития. Разработка тематических планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Разработка планов внедрения новой техники, прогрессивной технологии. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования средств производства	Технический отдел
Разработка и внедрение в производство новых видов продукции. Конструкторское и лабораторное обеспечение выпуска опытных и головных образцов. Модернизация изделий, проведение мероприятий по улучшению качества изделий, стандартизация, унификация, нормализация узлов и деталей	Специализированное конструкторское бюро
Проведение научно-исследовательских работ. Технологическая подготовка производства изделий. Отработка на технологичность конструкций новых изделий. Систематическое совершенствование действующих технологических процессов. Систематическое повышение уровня технологии, обеспечение высокого качества выпускаемой продукции, снижение материальных затрат и себестоимости изделий, улучшение условий труда	Отдел главного технолога
Разработка нормативно-технической документации, предусмотренной ГОСТ на производимую объединением (предприятием, организацией) продукцию. Разработка предложений по совершенствованию нормативно-технической документации. Проведение работ по унификации и стандартизации продукции. Обеспечение внедрения нормативно-технической документации. Осуществление нормоконтроля технической документации	Отдел нормализации и стандартизации
Ведение учета использования информационных материалов и контроль за их использованием в подразделениях объединения. Пропаганда новой техники, прогрессивной технологии, передового опыта. Обеспечение сотрудников объединения (предприятия, организации) информацией об отечественных и зарубежных достижениях науки, техники, экономики и передовом производственном опыте по профилю работы	Отдел научно-технической информации



Продолжение табл. 3.2

Функции персонала	Примерный состав подразделений
Разработка, изготовление и внедрение в производство специального нестандартного оборудования, средств механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности труда, облегчения условий труда, улучшения качества и снижения себестоимости продукции	Отдел механизации и автоматизации
Разработка и внедрение предупредительных, ремонтных и контрольных мер, способствующих решению вопросов по созданию безопасных условий труда. Статистический учет и отчетность	Отдел техники безопасности
Организация обеспечения заводов объединением всеми видами нормализованного и специального инструмента в предусмотренные сроки	Инструментальный отдел
Организационно-техническое руководство и контроль за бесперебойной и грамотной эксплуатацией основных средств (сохранением их работоспособности и точности, проведение своевременного и качественного ремонта). Техназор за состоянием, содержанием и ремонтом всех зданий и сооружений. Проведение работ по модернизации оборудования (по заданиям отдела главного технолога). Административно-техническое руководство деятельностью ремонтных цехов головных предприятий и ремонтных групп производственных цехов. Обеспечение работоспособности и технически качественного состояния рабочих машин, энерго- и электрооборудования, вентиляции, подъемно-транспортного оборудования путем организации (проведения) надлежащего ухода, обслуживания и ремонта, производимого в профилактических целях и в плановом порядке по разработанному графику. Обеспечение правильного расходования средств на капитальный и средний ремонт. Бесперебойное снабжение цехов и отделов объединения (предприятия, организации) электро-энергией, сжатым воздухом, газом. Обеспечение нормальной работы общеобменной вентиляции. Содержание в рабочем состоянии всех энергоустановок объединения (предприятия, организации) путем правильной эксплуатации и планово-предупредительного ремонта. Рациональное использование всех видов энергии и топлива. Своевременное наращивание энергетических мощностей. Обеспечение бесперебойной работы телефонной связи и радиотрансляционной сети	Отделы главного механика и главного энергетика
Обеспечение выполнения плана цехами объединения (предприятия, организации) по выпуску готовой продукции в номенклатуре и объеме в установленные сроки для ее реализации. Выполнение плана экспортных, межведомственных, кооперированных и специальных поставок. Организация внутриобъединенческой кооперации, освоение выпуска новых изделий, создание комплексного задела незавершенного производства	Производственно-диспетчерский отдел
Бесперебойное, своевременное, комплектное обеспечение всеми необходимыми материалами всех подразделений объединения. Рациональная организация складского хозяйства. Своевременная реализация излишних и неликвидных материалов. Качественное материально-техническое планирование	Отдел материально-технического снабжения
Централизованная поставка материалов. Бесперебойное обеспечение всех подразделений и служб кооперированными деталями и узлами, комплектующими изделиями, деталями в соответствии с планом производства и сводными нормами. Обеспечение складирования, правильного хранения, учета и выдачи заводам и цехам материальных ценностей	Отдел внешней торговли

Функции персонала	Примерный состав подразделений
Обеспечение договоров на поставку продукции в соответствии с выданными нарядами. Реализация готовой продукции, изготовленной объединением (предприятием, организацией) в количествах и в сроки, установленные фондовыми нарядами, разрядками, заказами и заключенными договорами. Организация и оформление всех операций по упаковке, отправке и отпуску готовой продукции. Организация хранения готовой продукции. Транспортное обслуживание	Отдел сбыта
Организация работы с изобретателями и рационализаторами и направление коллективных усилий на решение важных технических задач и устранение узких мест	БРИЗ
Контроль за качеством и комплектностью изготавливаемых изделий. Контроль за соответствием изделий ТУ. Клеймение принятой продукции, маркировка бракованной. Оформление соответствующей документации на принятую и бракованную продукцию. Контроль за изъятием бракованной продукции. Участие в испытаниях, окончательная техническая приемка, проверка правильности заполнения и оформления документов, формуляров, сертификатов, упаковочных листов и других документов. Участие в сдаче продукции заказчику, если она подлежит приемке заказчиком. Технический учет и анализ причин брака. Инспекционный контроль за укомплектованием, упаковкой готовой продукции, за правильностью маркировки. Контроль за сохранением единства мер и состоянием измерительных средств. Контроль за наличием товарного знака на готовых изделиях. Контроль за своевременной подготовкой и проведением мероприятий, связанных с введением новых стандартов и технических условий.	Отдел технического контроля
Обеспечение выполнения работ по капитальному строительству и реконструкции производственных единиц объединения (предприятия), рациональному использованию капитальных вложений и повышению их эффективности. Преимущественное развитие прогрессивных производств, концентрация средств на пусковых стройках, сокращение объема незавершенного производства, направление капитальных вложений на техническое перевооружение действующих предприятий	Отдел капитального строительства
Разработка проектов и составление смет на реконструкцию административных помещений, цехов, участков, инженерных сетей и сооружений, привязка к площадям строительства типовых проектов несложных зданий и сооружений при обязательном соблюдении действующих норм и правил по проектированию и строительству. Создание оптимальной среды в интерьере. Организация копировально-множительных работ и обеспечение соответствующих подразделений объединения (предприятия, организации) чертежами и другой технической документацией. Своевременное проведение изменений в чертежах и другой технической документации. Организация учета и хранения подлинников, копий и другой технической документации	Строительное проектно-конструкторское бюро. Бюро технической документации



Окончание табл. 3.2

Функции персонала	Примерный состав подразделений
Обеспечение соблюдения и укрепления законности в работе отделов, служб и цехов объединения (предприятия, организации). Правовое содействие улучшению производственно-хозяйственной деятельности, укреплению хозрасчета, сохранению собственности. Обеспечение контроля за соблюдением порядка и сроков заключения и исполнения договоров. Защита законных прав и интересов объединения в административных, судебных и арбитражных органах	Юридический отдел
Организация общего делопроизводства, контроль за соблюдением установленного порядка ведения делопроизводства в соответствии с приказом по объединению. Размножение материалов служебного характера. Осуществление хозяйственных мероприятий, обеспечивающих нормальные условия работы подразделений объединения, и мероприятий, способствующих повышению культурно-бытового обслуживания трудящихся. Отбор и хранение в архиве документальных материалов, выдача справок и копий служебных документов	Административно-хозяйственный отдел
Обеспечение надлежащего состояния мер и измерительных приборов. Надзор за мерами и приборами. Организация и проведение ремонта мер и приборов	Центральная лаборатория измерительной техники
Организация подготовки и повышения квалификации рабочих, инженерно-технических работников и служащих в соответствии с утвержденными программами и методическими указаниями. Разработка учебной программы. Контроль за ходом обучения и повышения квалификации	Отдел технического обучения
Обеспечение производственных единиц объединения (предприятия) в соответствии с планами по труду и штатными расписаниями необходимым количеством инженерно-технических работников, служащих и рабочих требуемой специальности и квалификации. Обеспечение соблюдения во всех подразделениях объединения принципов расстановки кадров по их квалификационным и деловым качествам, расстановка, воспитание и учет рабочих, инженерно-технических работников и служащих, создание и воспитание резерва на выдвижение на руководящие инженерно-технические должности. Статистический учет и отчетность. Работа с молодыми специалистами	Отдел кадров, управление по работе с персоналом

Примерная схема институционирования процессов принятия решений по управлению персоналом предприятия приведена на рис. 3.1.

Как видно из рис. 3.1, процесс управления персоналом предприятия основывается непосредственно на функциях планирования, организации, мотивации, контроля (I часть) и функциях координации, регулирования, стимулирования (II часть). Эти функции могут быть применены и соответствовать как отдельным работникам, так и коллективам подразделений, могут быть индивидуальными и интегрированными.

Исходными в процессе управления персоналом являются решения, основывающиеся на целях хозяйствования предприятия, информации о состоянии внешней и внутренней среды функционирования, в том числе ходе производства, реализации, и общественной оценке потребительских свойств произведенной продукции.

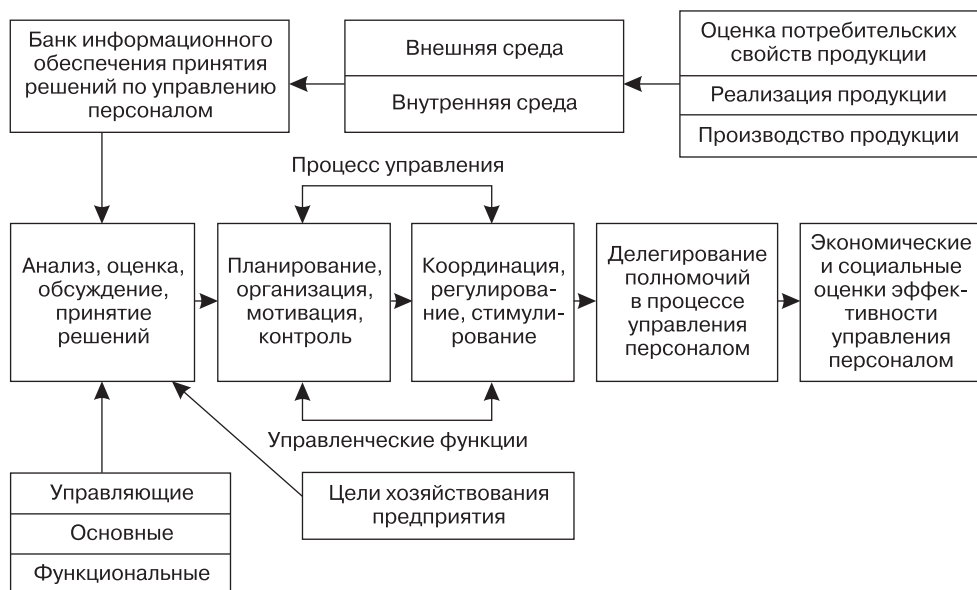


Рис. 3.1. Институтирование процессов принятия решений по управлению персоналом предприятия

Если процесс принятия решений предусматривает предварительный анализ, систему обсуждений, то сам процесс управления персоналом возможен на основе делегирования полномочий, под которым принято понимать передачу задач и полномочий работнику-управленцу, который принимает на себя всю полноту ответственности за эффективность управления предприятия или его части. Здесь мы солидарны с Мэри Паркер Фоллетт, которая подчеркивала сущность управления, состоящую в умении «добиться выполнения работы другими».¹

Именно потому делегирование полномочий представляет собой акт, который превращает любого работника в руководителя, и в этом, по всей вероятности, может быть заложена новая сущность самоуправления.

Появление новых качеств управления персоналом можно наблюдать тогда, когда налажены производственное сотрудничество, кооперация между подразделениями предприятия и функциями по осуществлению производственно-экономической деятельности, необходимой для создания товаров и услуг.

В организационном развитии системы управления персоналом предприятия необходимо учитывать то, что функциональные связи персонала структурных подразделений являются зависимыми переменными, а их организационные характеристики и различного рода внутренние и внешние факторы — независимыми факторами.

К числу зависимых переменных управления персоналом относятся: конфигурация предприятия и его связи с внешней средой функционирования, централизованность и децентрализованность управления, регулируемость управления под

¹ Chester A. Barnard. The Functions of the Executive (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1983). P. 163.

воздействием внутренних и внешних факторов, уровень специализации функциональной деятельности персонала и т. п.

Независимые переменные управления персоналом подразделяются на внешние и внутренние. В числе внешних независимых переменных управления персоналом — сфера деятельности предприятия и сложность изготавливаемой продукции, размеры предприятия и его структурных подразделений, территориальное размещение предприятия, параметры деятельности предприятия как в прошлом, так и в настоящем периоде.

Эти независимые переменные по-разному влияют на зависимые переменные. Наибольшее внимание следует уделять размерам предприятия и технологии. Технологию мы будем характеризовать массовостью и сложностью изделий.

В отдельных случаях важно учитывать и такие факторы, как диапазон контроля и глубина иерархии системы управления.

Диапазон контроля, т. е. максимальное число непосредственных подчиненных, деятельностью которых в состоянии эффективно руководить одно лицо, характеризует также и специализацию управления на данном уровне руководства.

Централизация (децентрализация) управления — важные зависимые переменные этого процесса. Централизация (децентрализация) означает размещение в структуре управления основных его элементов. Однако элементы управления — это не изолированные точки, а взаимосвязанные части единого процесса управления, требующие комплексного рассмотрения.

При изучении централизации (децентрализации) можно установить: положение в иерархии важнейших точек управленческих процессов, например, прав принятия решений, внесения предложений, высказывания мнений и т. д.; место в иерархии тех или иных видов управленческой деятельности; местоположение в иерархии управленческого аппарата.

В организационном развитии системы управления персоналом предприятия особое значение приобретает механизм координации выполняемых функций, который представляет собой процесс обеспечения согласованного взаимодействия различных профессиональных групп работников с использованием методов стимулирования и принуждения.

Координация — такая функция управления, при реализации которой возникающие связи подчинения определяют основную иерархическую структуру, которая может быть представлена линейной и функциональной структурами управления персоналом (рис. 3.2).

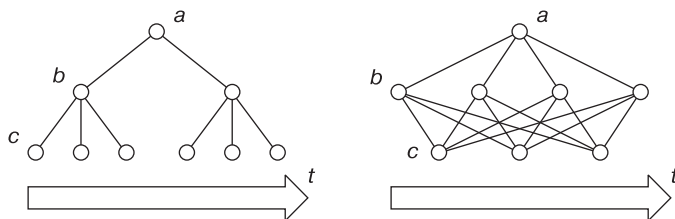


Рис. 3.2. Упрощенные организационные схемы линейного и функционального управления персоналом предприятия

Организационное развитие системы управления персоналом предприятия может выступать средством постоянного, но постепенного расширения участия персонала не только в решении производственных вопросов стратегического и тактического характера, но и улучшения социально-психологического климата, роста удовлетворенности, выраженного социальным самочувствием работников на предприятии, и т. д. Однако достигается это не стихийно, а под воздействием операционализации деятельности организационных структур управления персоналом.

3.2. Операционализация деятельности организационных структур управления персоналом предприятия

Выполнение функций по управлению персоналом предприятия, как было установлено ранее методами социальной диагностики, зависит от внутренних и внешних условий осуществления хозяйственной деятельности. Во многом это является определяющим в необходимости построения структур управления персоналом, адаптированных к этим условиям, зачастую ситуативным, неустойчивым, кризисным и т. п.; что в конечном итоге является признаком гибкости и мобильности этих структур по отношению к изменяющимся условиям. Заметим, что процесс гибкости и мобильности структур управления может быть достигнут за счет сегментации элементов или факторов внешней среды и выделения из них таких блоков управления, которые могут стать ответственно-определяющими как за состав изменений в содержании управленческого воздействия, так и за адаптивность организационных структур управления персоналом к внешним воздействиям. Другое направление решения поставленной задачи состоит в регламентации направлений и способов воздействия структурных блоков внешнего воздействия на систему управления персоналом. Эти исходные позиции позволяют обозначить основные требования к формализации организационных структур управления персоналом, в числе которых следующие:

- выполнение строго определенной цели функционирования системы управления персоналом;
- совместимость организационных структур управления персоналом с аналогичными структурами управления средствами и предметами труда;
- возможность гибкого использования элементов организационных структур управления персоналом в любых сочетаниях, программно-целевых поставках и т. д.

Подобные требования по сути дают возможность выделить соответствующие структурные модели, в рамках которых устанавливаются основные признаки оргструктурных преобразований; количественных и качественных характеристик элементов каждого из модулей; определения типовых моделей взаимодействия оргструктурных модулей, а также принципа и механизма их взаимодействия в процессе выработки и решения управленческих задач.

Модульный подход к формализации организационных структур управления персоналом предприятий создает предпосылки построения операционной системы, которая обеспечивает взаимодействие различных управленческих модулей, а именно определяющих и воздействующих на эффективное использование персонала предприятия, средств и предметов труда (рис. 3.3).

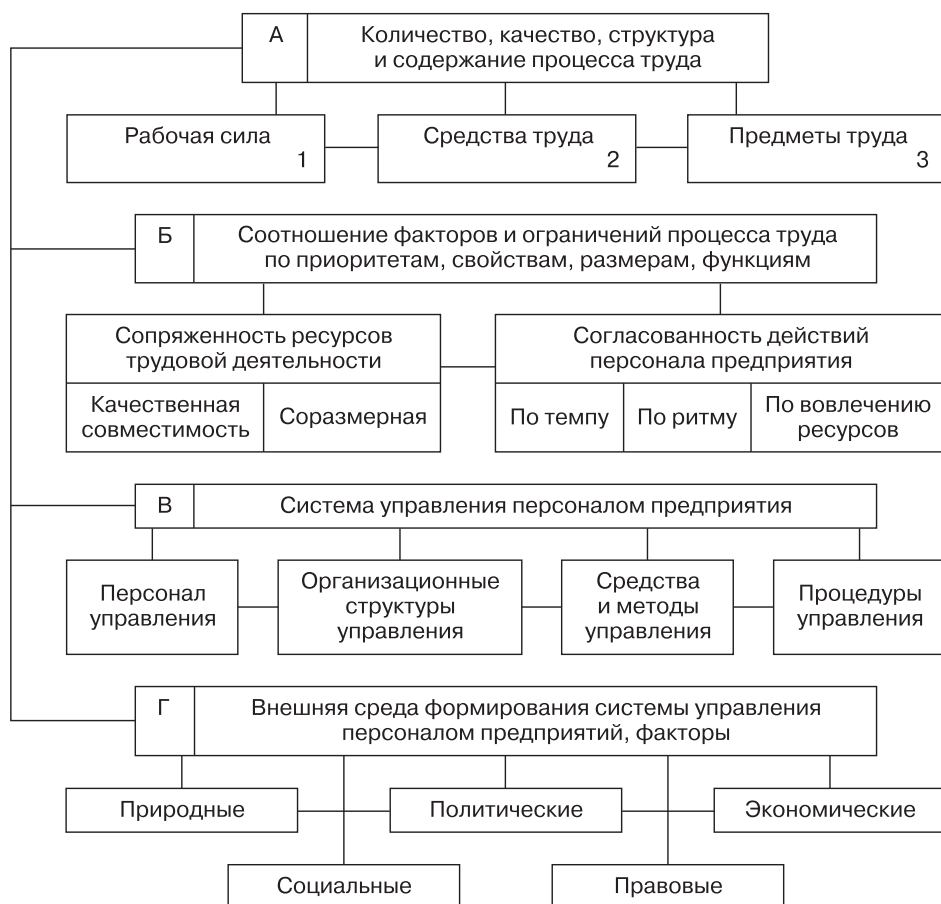


Рис. 3.3. Операционная система управления персоналом предприятия

Операционная система управления персоналом предполагает множество решений в части совместимости ресурсов хозяйственной деятельности. Количество этих решений достаточно велико для того, чтобы обеспечить реализацию управленческих функций, их работоспособность. Основным признаком работоспособности — разнообразие разрешительных аспектов в возникающих проблемных ситуациях. Именно в этой связи в операционной системе в блоке «В — система управления персоналом» целесообразно выделять: персонификацию ответственности персонала, которая обеспечивает решение проблемных вопросов; оперативность, благодаря которой обеспечивается включение персонала управления в исполнительские процедуры по разрешению проблемных вопросов; гибкость, которая адаптирует в структуре управления персоналом предприятия различные управленческие процедуры и методы управленческого воздействия.

Управленческие решения в системе управления персоналом, как подчеркивают Л. А. Базилевич, Д. В. Соколов, Л. К. Франева, подразделяются на функции

«объемную и структурную»,¹ т. е. специализируются на обеспечении определенных характеристик хозяйственной деятельности. Но одновременно управленческие решения определяют и такие функции, как преобразование и формализация системы управления, выбор инструментария функционирования, защита от воздействия, повышающего конфликтность в реализации управленческих решений, и т. п.

Множество характеристик управленческих решений предполагает использование общих принципов моделирования систем управления персоналом, а именно:

- формирование эталонной модели;
- разработка классификаторов-инвариантов.

Основой формализации организационных структур управления персоналом предприятий может стать и некая нормативная модель, в процессе преобразования которой возникают комбинационные модели, удовлетворяющие основным требованиям.

Для построения нормативной модели управления необходимо, как нам представляется, совместить три вопроса, а именно:

- отражение в операционной нормативной модели всех основных свойств хозяйственной деятельности;
- прогнозирование разнообразия положительных и отрицательных результатов видов деятельности;
- определение или персонификация экономической ответственности за результаты хозяйственной деятельности.

Любой субъект управления персоналом как объект хозяйственной деятельности, несомненно, является носителем индивидуальных и коллективных интересов. Их наличие проявляется как в возникновении различных хозяйственных ситуаций, так и в упорядочении деятельности, управленческих воздействиях и т. д.

Разрешение хозяйственных ситуаций осуществляется на основе системы информационного обслуживания при формализации организационных структур управления персоналом и системы информационного обеспечения. Чем же это вызвано?

В процессе хозяйственной деятельности могут возникнуть ситуации управления, целесообразность разрешения которых вовсе не очевидна.

Чтобы изучить все возможные преобразования в хозяйственной системе, представляется необходимым описать ее в режиме так называемого черного ящика, назначение которого состоит в формулировании решений, которые могут иметь положительный результат на выходе.

В контактах со средой хозяйственная система реализует подражательное поведение структуры: иначе свойства среды не найдут отражения в поведении системы и совместимость среды и системы управления станет невозможна. С этой точки зрения в модели нормативной организационной структуры управления персоналом выделяются части внешней среды $X_1, X_2, X_3, X_n, \dots$, в которых осуществляется дея-

¹ *Базилевич Л. А., Соколов Д. В., Франева Л. К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. — Л.: ЛФЭИ, 1991.*

тельность данного предприятия и его структурных элементов $Y_1, Y_2, Y_3, Y_n \dots$. Последние приспособляются к соответствующим частям среды. Отметим, что процессы, к использованию которых прибегает хозяйственная система-предприятие с целью введения в свою структуру среды, называются адаптивными. К ним в первую очередь относятся такие составляющие, как прогнозирование и планирование, обучение персонала, выбор различных видов среды. Но есть и обратная зависимость, когда система формирует среду. Это своего рода манипулятивные процессы, которые включают в себя региональный, отраслевой и межотраслевой маркетинг, заключение хозяйственных договоров, создание различных ассоциаций и консорциумов, переподготовку работников и повышение их образовательного ценза. Манипуляционные процессы представим следующим образом:

X_1 — совокупность элементов, составляющих инфраструктуру, внешнюю по отношению к данному предприятию;

X_2, X_n — совокупность экономических факторов среды, составляющих эксплуатационную зону системы более высокого управленческого уровня, если в качестве хозяйственной системы рассматривается единичное предприятие;

X_3 — совокупность научно-технических факторов среды, составляющих инновационную зону системы более высокого уровня;

Y_1 — инфраструктурная сфера хозяйственной деятельности;

Y_2, Y_n — эксплуатационная сфера предприятия;

Y_3 — инновационная сфера предприятия.

По отношению к функции хозяйственной системы инновационная сфера является своего рода «модельным цехом» хозяйственной системы, в ней создается образец нового вида изделия, продукта или услуги. В инфраструктурной среде определяются объем продуктов, услуг и условия их реализации. В эксплуатационной зоне производится данный объем товаров и услуг.

Рассмотрим теперь дифференциацию блоков Y_1, Y_2, Y_3, Y_4 . Признаком деления по-прежнему выступают элементы функционирования системы (вход, выход, процессор).

Блок Y_1 . Любая система функционирует в рамках системы большего масштаба, что, естественно, накладывает определенные ограничения на ее деятельность. Формой ограничений в современной хозяйственной практике выступает план, в котором согласованы производство и потребление определенных изделий (продуктов, услуг). Это согласование объективно необходимо в хозяйстве, основанном на структурном критерии. План с точки зрения экономических отношений, которые он регулирует в данной системе, формирует три класса ограничений: ограничения на входы, ограничения на выходы и ограничения на процессор. Соответственно этому в блоке Y_1 выделяются три типа структурных модулей:

Y_{11} — связанные с формированием ограничений по входам системы (например, на предприятиях — отдел комплектации);

Y_{12} — связанные с формированием ограничений по выходам системы (например, планово-диспетчерский отдел на предприятии);

Y_{13} — связанные с формированием ограничений по процессору системы (например, производственный отдел, отдел главного механика на предприятии).

Особое положение занимает группа структурных модулей $Z(Y_1)$, в которой осуществляется синтез ограничений.

Блок $У_4$. Данный блок связан с адаптацией входа системы. На вход хозяйственной системы поступают различные элементы, являющиеся результатами деятельности других систем и служащие условиями работы данной хозяйственной системы. Основным назначением звеньев блока $У_4$ является обеспечение условий, во-первых, преобразования образца изделий (продукта, услуги) в соответствующий тираж изделий (продуктов, услуг) и, во-вторых, замены одного образца изделия (продукта, услуги) другим.

Очень велико разнообразие материальных входов, обеспечивающих производственные процессы на отдельных предприятиях.

Экономическая теория различает такие типы производственных связей между предприятиями, как материально-техническое снабжение (МТС) и кооперирование. К МТС относят поставки массовой стандартной продукции, например, сырья, материалов, топлива, причем предполагается однородность товарной массы по ее свойствам в каждом виде, т. е. независимость этих свойств от места производства и потребления. В этом случае выбор поставщика безразличен с точки зрения производственного потребления.

Предметом кооперационных связей являются полуфабрикаты и комплектующие изделия. В отличие от МТС продукция в этом случае изготавливается по техническим условиям данного потребителя и не может быть использована другими.

По своему назначению (получение, доставка, накопление, хранение, распределение и снабжение) структурные элементы блока $У_4$ могут иметь дело с самыми разными полезными результатами, являющимися продуктами деятельности как других систем, так и звеньев данной системы.¹

Все эти полезные результаты в соответствии с признаком используемой технологии могут быть разделены на результаты, для которых имеется единственный адрес в рассматриваемой системе (виды продуктов, которые никому, кроме, например, одного цеха, не нужны), и на результаты, которые имеют несколько адресов и несколько вариантов потребления (например, детали и полуфабрикаты широкого или регулярного массового применения). По отношению к этим результатам блок $У_4$ сталкивается с двумя главными задачами — задачей регулирования режима работы структурных элементов и с задачей формирования резервов на защиту заданного уровня реализации функции системы.

В случае, когда результат является одноадресным, возможность регулирования связывается с планированием распределения результатов внутри системы во времени (например, календарное согласование отдельных стадий производственного процесса) в силу того, что потребление одноадресной продукции зависит от производственного ритма. Следовательно, именно задача регулирования во времени становится основным условием защиты интересов структурных элементов по входу в случае одноадресной продукции. В ситуациях, когда различные хозяйственные единицы нуждаются в одном и том же виде продукции или в одном и том же виде услуг, но с неравномерной по времени интенсивностью, средством

¹ Если, например, объектом рассмотрения выступает предприятие, то такими продуктами деятельности для него являются топливо, сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие узлы и детали (покупные и собственного изготовления), оборудование, инструменты и т. п.

защиты интересов соответствующих структурных звеньев является накопление и распределение многоадресных условий в рамках хозяйственной системы.¹

Третьим элементом входа является оснащение.²

Появление оснащения в структурном элементе приводит к изменению состава свойств и их распределения по элементам системы, т. е. к росту сложности. Рост сложности приводит к изменению множества потенциально возможных связей, следовательно, в составе контролируемых связей появляются новые элементы. Возникновение новой группы связей приводит к необходимости их проверки на эффективность и выгодность, следовательно, необходимо некоторое время, в течение которого осуществляется перебор возможных вариантов взаимодействия, порожденных изменением сложности. Повышение степени организованности хозяйственной системы обусловлено выбором наиболее эффективного набора связей. Длительность во времени решения о замене оснащения, его важность с точки зрения организованности системы в целом требуют наличия в системе специальных звеньев, ответственных за создание предварительных условий, облегчающих выбор эффективных связей. Совокупность такого рода условий называется резервированием по оснащению. В рамках отрасли, например, это подразделение, которое занимается строительством и реконструкцией предприятия от монтажа оборудования до вывода предприятия на проектную мощность. Отсутствие такого резервирования по оснащению в действующих структурах порождает затягивание освоения производственных мощностей, растягивание сроков строительства, удорожание строительства и т. п.

Соответственно в блоке Y_4 выделяются следующие типы структурных модулей:

Y_{41} — многоадресной комплектации;

Y_{42} — одноадресной комплектации;

Y_{43} — резервирования по оснащению.

Блок Y_3 . Данный блок получен путем соединения исходных условий с инвестиционным видом деятельности. Элементы этого блока связаны с научно-технической, кадровой и организационной политикой на местах. Их деятельность направлена на изменение состава и разнообразия результатов. Достижение этих целей связано с устранением ограничений собственной материальной базы и ограничений, обусловленных квалификационным потенциалом. Преодолеваются они за счет того, что адаптируются научно-технические открытия вне системы (использование результатов фундаментальных и прикладных наук) и обновляется квалификация работников. Например, знания, зафиксированные в теоретической, научно-методической и учебной литературе, конструкторско-технологической, проектной и нормативно-технической документации, разработанной специализированными отраслевыми и ведомственными организациями, в информационно-обзорных и ре-

¹ Например, согласование отдельных стадий производства в случае широкого или регулярного и массового применения деталей и полуфабрикатов может быть достигнуто путем создания запасов, играющих роль промежуточного бункера.

² Напомним, что под оснащением (оборудование, катализатор) понимается набор материальных, энергетических и информационных элементов, не являющихся составной частью натурально-вещественной структуры результатов, но влияющих на скорость преобразования в системе.

феративных фондах о передовом научно-техническом и организационном опыте, в технической документации, уже использовавшейся в производстве, в стандартах, в описаниях изобретений, в документации, приобретенной по лицензиям, и в другой получаемой производственно-хозяйственными организациями документации, вместе со знаниями, определяющими квалификацию персонала, а также материализованными в приобретаемых со стороны средствах производства (материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, инструменте, оборудовании, сооружениях), представляют собой научно-технический потенциал промышленных предприятий и объединений. Задачей последних является освоение всех этих знаний и материализация их в выпускаемой продукции и производственных процессах.¹

Элементы блока по условиям деятельности являются инновационными. Инновационная деятельность приводит к изменениям и усовершенствованиям во всех остальных видах деятельности системы. Это могут быть нововведения в продуктах и процессах, в количестве и типах ресурсов, используемых системой. Или нововведения в организации производства, методах планирования и управления. Инновационная деятельность системы может вызвать также изменения в ее среде. Конкретно в сферу деятельности элементов инновационного блока попадают задачи обновления видов продукции, поиска типов оборудования, подлежащих замене, разработки новых технологических процессов и видов материалов, повышения квалификации работников, изменения структуры профессиональной деятельности, совершенствования внутренних, хозяйственных механизмов и т. п. Деятельность в инновационной сфере связана либо с модификацией существующего образца изделия (продукта, услуги), либо с получением принципиально нового образца изделия (продукта, услуги) и требует изменений в составе элементов оснащения (оборудования) катализатора и входов хозяйственной системы. Если система функционирует без таких изменений, то она выпускает условно-постоянные изделия (продукты, услуги). Нововведения в продукты и (или) процессы ведет к изменению и содержания труда, способствуя духовному и профессиональному росту работающих, к преобразованию «процесса производства из простого процесса труда в научный процесс, ставящий себе на службу силы природы и заставляющий их действовать на службе у человеческих потребностей...».²

Изменение состава элементов оснащения (оборудования) предполагает решение вопросов о разработке новых моделей оборудования, оснастки для технологических процессов, новых видов инструментов и т. п. На крупных машиностроительных предприятиях существуют специальные подразделения (например, отделы главного технолога), специализированные цехи (например, инструментальные), занимающиеся решением этих вопросов.

Изменение состава элементов катализатора связывается с повышением квалификации распорядителей хозяйственной системы с совершенствованием механизмов хозяйственной заинтересованности (оплата труда, стимулирование). В существующей системе повышения квалификации на предприятии имеются

¹ *Раннопорт В. С.* Развитие организационных форм управления НТП в промышленности. — М.: Экономика, 1979.

² *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. — 2-е изд. — Т. 46, ч. II.

звенья, управляющие ее изменением (переподготовка кадров, обучение на рабочих местах и т. п.).

Изменение состава элементов входа связано с необходимостью поиска новых видов сырья, материалов, комплектующих изделий и т. п. Особую роль в инновационной сфере играет группа звеньев, ответственных за синтез образцов изделий (продуктов, услуг). Собственно эта группа звеньев обеспечивает разнообразие элементов выхода хозяйственной системы. Процесс синтеза образцов изделий (продуктов, услуг) предполагает взаимосогласованное изменение элементов оснащения, катализатора и входов хозяйственной системы. Создание образцов изделий (продуктов, услуг) — самостоятельная область деятельности на всех предприятиях массового производства. Следует заметить, что действующие в настоящее время критерии специализации, основанные на объемных характеристиках, в структурном плане привели к обособлению звеньев, ответственных за синтез образцов, в самостоятельные организации. Например, в легкой промышленности появились общесоюзные и республиканские дома моделей, которые для всех предприятий создают образцы изделий. Такое стремление к экономии обернулось очень дорогими потерями от затоваривания, связанного с несовпадением по времени появления модели на рынке и спроса на нее. При решении соответствующих вопросов специализации нужно руководствоваться основополагающим принципом организации, заключающимся в том, что чем более массовым является производство продукции, тем ближе к выпуску тиражных образцов должны быть соответствующие звенья, отвечающие за синтез образцов, и наоборот, чем более уникальными являются экземпляры, тем больше оснований для организационного обособления соответствующих звеньев. То, что дает эффект, например, в авиационной промышленности, не работает в легкой.

Таким образом, в сфере Y_3 выделяются четыре типа структурных модулей.

Y_{31} — отвечающие за изменение элементов оснащения (оборудования);

Y_{32} — отвечающие за изменение элементов катализатора;

Y_{33} — отвечающие за изменение элементов входа;

$Z(Y_3)$ — ответственные за синтез образцов изделий (продуктов, услуг).

Блок Y_2 . Элементы данного блока обслуживают выходы системы. Здесь получают окончательное завершение результаты деятельности всех других структурных элементов системы. Влияние элементов блока Y_2 на уровень реализации функции системы носит непосредственный характер, так как здесь выпускаются продукты и предоставляются услуги, представляющие собой материализацию результатов согласования интересов данной системы с потребителями. Все остальные элементы структуры могут налаживать свои взаимодействия в рамках внутренних отношений рассматриваемой структуры и не имеют прямого выхода через продукты и услуги на те системы потребности, удовлетворение которых связано с реализацией системы. Все они оказывают воздействие на эти потребности опосредованно, через элементы блока Y_2 .

Элементы блока Y_2 связаны с замыкающими результатами хозяйственной деятельности в системе. Каждый вид продукта (услуги) может оказаться приемлемым для других систем, если он отвечает их интересам, следовательно, по отношению к каждому произведенному продукту или каждой представляемой услуге возникает некоторая совокупность экономических отношений, взаимо-

действий, критериев выбора, которыми, с одной стороны, пользуются звенья рассматриваемой системы, а с другой — потребители их продукции. Характер этих взаимоотношений, виды связей могут быть положены в основу классификации элементов блока $У_2$.

В традиционном представлении при проектировании структур основой классификации выпускаемой продукции выступают технологические условия ее производства. Если рассмотреть, например, структуру любой отрасли, то в ней четко прослеживается разделение предприятий по признакам однородности применяемой технологии.

Исходя из примата организационно-экономических решений над техническими, необходимо в основу классификации положить экономическую типизацию продуктов, полученную на основе базовых теоретических предположений о признаках структурного разделения хозяйственных систем. Поэтому признаком классификации является экономический тип продукции, который характеризует сферы экономических воздействий по тем видам общественных потребностей, в удовлетворении которых будет участвовать созданная в данной системе продукция.

Необходимость ориентации всей хозяйственной деятельности на конечные результаты позволяет заключить, что для данной хозяйственной системы и ее элементов нет и не должно быть других общественных потребностей, кроме тех, которые обусловлены деятельностью ее непосредственных потребителей. Для нее общественные потребности материализуются в нуждах тех потребителей, которые установлены общественной инфраструктурой — планом кооперированных поставок.

Промежуточные результаты делятся на одноадресные, многоадресные продукты и услуги, связанные с оснащением.

В блоке $У_2$ решается задача защиты свойств (продукта, услуги) от влияния внешних возмущений. В условиях многоадресных поставок звенья блоков $У_2$ занимаются решением специфических задач, связанных со стандартизацией требований к выпускаемой продукции. Экономическим содержанием поставленной задачи является сведение разнородных требований потребителей к некоторым унифицированным характеристикам. Таким образом, задачами звеньев, связанных с многоадресными поставками, являются обеспечение снижения технологического разнообразия результатов и повышение комбинаторного разнообразия путем соединения разных унифицированных элементов. Если этого не удастся сделать с помощью внутренних средств, то прибегают к воздействию на элементы среды — потребителей данной системы путем их отбора и рекламы. Функция рекламы заключается не только в том, чтобы увеличить спрос на продукт, но и в том, чтобы сделать однородными ожидания относительно продукта или услуг данной системы.¹

При одноадресных поставках возникают другие экономические задачи, главной из которых является задача согласования интересов поставщиков и потребителей. Эта задача решается путем совершенствования хозяйственного механизма, процессов ценообразования и т. п. Одноадресные и многоадресные поставки рассма-

¹ Мальшев Н. Г., Суворов А. В., Паршин Е. А. Методы проектирования технологических структур. — Ростов-на-Дону, Изд-во Рост. ун-та, 1986.

триваются только для тех изделий, продуктов или услуг, которые используются у потребителей для тиражирования образца. Таким образом, эти изделия, продукты или услуги становятся элементами новых изделий, продуктов или услуг потребителей.

Существует специальный класс поставок, которые у потребителя не тиражируются, а служат источником обновления или замены его оснащения. Отметим, что с позиций системы более высокого уровня поставки оборудования для замены оснащения или для его обновления играют разную роль. При поставке оборудования для замены оснащения у потребителей материально-технические условия реализации функции системы более высокого уровня не изменяются. Функция не реконструируется. Обновление оснащения означает изменение материально-технических условий, т. е. реконструкцию функции системы более высокого уровня.

Таким образом, если деятельность системы связана с формированием промежуточных результатов, то в блоке Y_2 выделяются три типа структурных модулей:

- Y_{21} — отвечающие за многоадресные поставки;
- Y_{22} — отвечающие за одноадресные поставки;
- Y_{23} — отвечающие за обновление или замену оснащения.

Блок Z представляет собой сферу руководства. Одной из форм руководства является власть. Власть рассматривалась как признанное право давать дополнительные задания без выделения дополнительных ресурсов. Было показано, что власть необходима для компенсации возмущений либо по элементам входа, либо по элементам выхода, либо по элементам процессора. Власть координирует деятельность людей, работающих на один класс задач.

Соответственно в блоке Z выделяются два типа структурных модулей:

- Z_1 — ответственные за использование ресурса власти;
- Z_2 — обслуживающие Z_1 .

Исходя из изложенного базовая кибернетическая модель управления персоналом предприятия может быть представлена следующим образом (рис. 3.4).

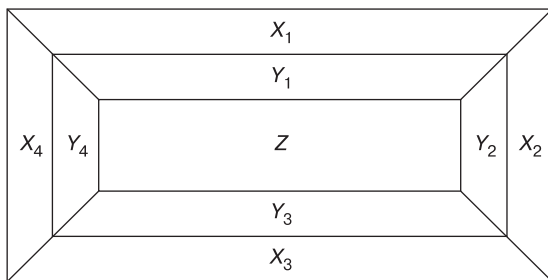


Рис. 3.4. Кибернетическая базовая модель управления персоналом предприятия

В заключение заметим, что, исходя из выделенных направлений деятельности инновационной инфраструктурной и эксплуатационной сферы, можно наметить определенную цепочку преобразований в базовой структуре деятельности, характеризующих движение информации в системе (рис. 3.5).

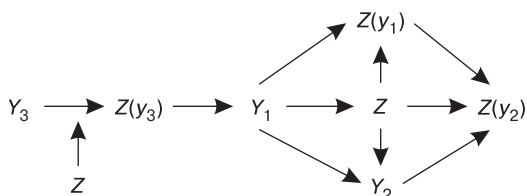


Рис. 3.5. Система преобразований в управлении персоналом предприятий

Как видно из рис. 3.5, вся внутренняя цепочка преобразований определяется без власти, без административного воздействия, только на основе структурного и информационного механизмов реализации.

В модели базовой структуры деятельности определены условия функционирования каждого из пяти блоков структуры. Дальнейшая дифференциация блоков структуры, выявление направлений деятельности выделенных частей и области их взаимодействий возможны на основе разделения решений по законченности экономического цикла получения полезного результата и группировки решений по их отношению к условиям реализации функции системы управления персоналом предприятия.

Можно полагать, что операционализация деятельности организационных структур управления персоналом позволяет устранить устаревшее представление о кадровой службе предприятия, которое связано со следующими ее задачами:

- документальное оформление персонала на работу;
- ведение документации личных дел;
- учет квалификации работающих.

Одновременно процесс операционализации раскрывает понимание процессов трансформации деятельности службы управления персоналом, которая ориентирована на решение следующих задач:

- поиск персонала;
- проведение адаптации принятого персонала;
- организация и проведение обучения работающих;
- периодическая аттестация персонала;
- ведение компьютерной информационной базы данных по персоналу;
- определение рисков, связанных с деятельностью персонала;
- прогнозирование девиантного поведения персонала при изменении условий его деятельности;
- создание системы оценки персонала;
- отслеживание ситуаций на рынке труда;
- планирование перемещений персонала на предприятии;
- планирование деловой и профессиональной карьеры персонала;
- руководство службой физической, экономической и информационной безопасности персонала и т. п.

Служба управления персоналом решает и такие задачи, как адаптация работников к условиям деятельности предприятия. Адаптация персонала — это скорейшее

введение работника в организацию работы на рабочем месте, знакомство с принципами и традициями деятельности предприятия, начальное обучение. Должно пройти определенное время, прежде чем человек активно включится в процесс деятельности коллектива. Адаптацию определяют как процесс познания механизма власти, идеологии, правил деятельности в организации, а также должностных обязанностей. К мероприятиям, ускоряющим адаптацию нового сотрудника, относятся:

- реалистическая вербовка (полное информирование об условиях труда);
- всестороннее информирование на рабочем месте (характеристика предприятия, кадровая политика, режим труда, перспективы роста, коллеги, справочные данные);
- предоставление подробной должностной инструкции с описанием основных видов работ;
- проведение ритуала посвящения;
- проведение ознакомительных семинаров;
- наставничество (помощь со стороны сотрудника, равного по положению);
- использование шефства (помощь со стороны сотрудника более высокого ранга);
- помощь в планировании деятельности и контроль за содержанием и сроками работ.

Вновь принятым работникам вручают Правила поведения на предприятии, Принципы культуры организации, Справочник работника и другие поддерживающие информационные материалы.

Мероприятиями, обеспечивающими безопасность труда, являются:

- информирование об опасностях;
- учебное проигрывание последствий нарушений условий труда;
- тренировка методами труда;
- повышение надежности оборудования;
- приспособление конструкции оборудования к способностям человека;
- сокращение вредного воздействия на окружающее пространство;
- улучшение эргономики рабочего места;
- создание специальных тренажеров;
- повышение квалификации работающих;
- разработка системы и курирование подразделений обеспечения физической, экономической и информационной безопасности персонала.

Поддержка работающих более старшего поколения включает:

- предоставление чрезвычайного отпуска;
- перерыв в карьере (временный уход с работы, временный перевод на другую должность, перерыв в работе на предприятии);
- предоставление гибкого рабочего графика;
- предоставление неполного рабочего дня;
- совмещение должности, работ;
- работу на дому.

В системе управления персоналом предприятия решаются вопросы формирования социальной архитектуры, которая представляет собой подбор оптимального соотношения различных социально-профессиональных групп работников, функциональных подразделений и органов управления функциональной структурой предприятия.

Совместно со структурными подразделениями служба управления персоналом предприятия осуществляет:

- демографические исследования;
- прогнозирование изменения структуры персонала;
- планирование изменения состава персонала;
- подбор резерва на ключевые должности;
- организацию довузовской подготовки;
- организацию обучения персонала;
- сотрудничество с учебными заведениями;
- аттестацию кадров;
- анализ движения и изменения состава персонала;
- ведение документации личных дел работающих;
- организацию деятельности социальной базы;
- подготовку документов по персоналу;
- рассмотрение трудовых взаимоотношений и юридических споров, консультирование;
- планирование и учет расходов на трудовые ресурсы;
- тарификацию рабочих мест;
- оценку уровня безопасности труда;
- согласование правил оплаты труда.

Служба управления персоналом предприятия при взаимодействии с другими структурными подразделениями выполняет следующие виды работ:

- разрабатывает перспективные планы работы с персоналом, определяет необходимое финансирование по его реализации и источники комплектования кадрами;
- анализирует состояние текучести рабочих кадров и вырабатывает предложения по ее сокращению;
- составляет статистическую отчетность по формам «Специалисты» и «Научные кадры»;
- осуществляет оформление приема, увольнения и перевода внутри подразделений работников, проводит собеседования и консультирование по социально-трудовым вопросам;
- проводит профориентационную работу в школах, обеспечивает на договорной основе профессиональную подготовку молодых рабочих и специалистов в технических училищах, колледжах и вузах; осуществляет связь с вузами и техникумами по подбору молодых специалистов для работы на предприятии;
- организует производственную практику студентов вузов, техникумов и учащихся технических училищ, а также целевую подготовку специалистов;

- формирует списки резерва руководящих кадров и организует его профессиональную подготовку; принимает участие в проведении аттестации руководителей и специалистов, обеспечивает их необходимой методической и организационной документацией;
- оформляет документы (загранпаспорта, визы, анкеты и др.) для командирования специалистов объединения за границу;
- организует учет нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка, обеспечивает взаимодействие с внешними организациями по этому направлению, анализирует состояние трудовой дисциплины в подразделениях объединения и представляет рекомендации по организации работы с нарушителями;
- обеспечивает механизированный учет кадрового состава, ежемесячный анализ движения кадров по каждому подразделению и объединению в целом; ведет базу данных по персоналу для счета заработной платы рабочих и служащих;
- подготавливает комплекты материалов к представлению работников для награждения правительственными наградами и почетными званиями;
- выполняет работы по ведению и хранению трудовых книжек, определению всех видов трудового стажа для начисления пенсий и различных выплат;
- ведет прием граждан по вопросам социального обеспечения;
- ведет учет военнообязанных и призывников в армию, организует начальную военную подготовку призывной и допризывной молодежи;
- обеспечивает контроль за выполнением руководящим составом структурных подразделений трудового законодательства и Закона Российской Федерации «О занятости населения»;
- осуществляет связи с районными исполнительными органами и общественными организациями;
- обеспечивает юридическое консультирование руководителей по вопросам трудового права, формам и методам работы с персоналом;
- собирает и обобщает заявки подразделений на подбор кадров, подбирает преподавательский состав, разрабатывает целевые программы, обеспечивает аудиториями и техническими средствами обучения, заключает договоры с другими учебными заведениями;
- организует производственную практику студентов на предприятии;
- составляет сметы затрат на подготовку и переподготовку кадров.

Руководители службы управления персоналом, как правило, могут занимать следующие должности на предприятии:

- заместитель генерального директора по персоналу;
- директор по персоналу;
- директор по управлению персоналом;
- начальник отдела по управлению персоналом.

Служба управления персоналом осуществляет комплекс контрольных и учетных функций по организации деятельности персонала предприятия.

3.3. Процедурное обеспечение системы управления персоналом предприятия

Процесс преобразования системы управления персоналом предприятий зависит не только от формализации организационных структур управления, элементы которой действуют и осуществляют взаимодействие друг с другом на основе функциональных нормативных характеристик, но и от научно обоснованных процедур обеспечения.

Процедуры обеспечения — это не что иное, как установление порядка программных действий и методов преобразования системы управления персоналом предприятий. Обусловленность процедурного подхода состоит в том, что процесс принятия решений как исходная позиция в управлении персоналом предприятий предполагает «выбор и увязку доступных альтернативных действий, на внедрение этих альтернатив в реальную деятельность и на корректировку по итогам анализа и контроля результатов».¹

Процесс принятия решений в системе управления персоналом предприятий можно представить в виде определенных процедур. Так, например, решение, принимаемое на стадии выбора оптимальных информационных потоков для последующей их адаптации к действующим условиям производства и обеспечения информацией самого процесса производства, а именно соединения рабочей силы со средствами и предметами труда, качественно отличается от решений на стадии контроля и корректировки принимаемых решений. Основное назначение решений первого типа состоит в установлении режима и процедур функционирования системы управления персоналом, а назначение решений второго типа — обеспечение соответствия реального и выбранного механизмов функционирования системы управления персоналом.

Главными целями процедурного обеспечения системы управления персоналом предприятий являются:

- определение положительных и отрицательных свойств формализации, принятия, доведения до персонала, реализации, оценки эффективности решений по управлению персоналом;
- выявление направления, целей и задач трансформации системы управления персоналом, исходя из внешних и внутренних условий функционирования предприятий;
- установление правил и предписаний преобразования системы принятия и реализации управленческих решений, которые характеризуются адресностью, гибкостью, возможностью адаптации к действующим и прогнозируемым условиям функционирования предприятий;
- определение социальных последствий и результатов преобразования системы принятия решений, в том числе таких, как ухудшение социального самочувствия и снижение уровня психологической совместимости персонала, нарушение социально-психологического климата, утрата социальной мотивации трудовой деятельности и стагнация социальных ожиданий;

¹ *Базилевич Л. А., Соколов Д. В., Франева Л. К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. — Л.: ЛФЭИ, 1991.*

- установление параметров и ограничений системы управления персоналом, например, продолжительности действия принимаемых решений, их объемности по отношению к персоналу предприятия и его отдельным функциональным группам;
- фиксация экономических и социальных характеристик управления персоналом в программе действий и прогнозах хозяйственной деятельности;
- выяснение возможностей адаптации персонала предприятия к новой стратегии управления;
- формализация операционной системы управления персоналом предприятия.

По сути здесь, в процессе процедурного обеспечения системы управления персоналом предприятий, решается достаточно сложная задача оценки параметров действующей системы управления, выработка стратегии ее преобразования, формулирование целей и задач, прогнозирование результатов преобразований и т. п. Обычными методами, как нам представляется, подобная задача не может быть решена.

Процедурное обеспечение системы управления персоналом предприятий основывается на целевом или программно-целевом и поисковом подходе. Первый подход — это заданный, обусловленный и обеспеченный соответствующими научными исследованиями и обобщениями. Второй подход — в большей мере эвристический, предполагающий активный плавающий поиск преобразования системы управления персоналом предприятий.

Процедурное обеспечение предполагает применение экспертных и формализованных методов. Так, экспертные методы основываются на получении первичной информации непосредственно от работников — персонала предприятия — посредством проведения интервьюирования, зондажных, пилотажных и социологических опросов респондентов. На основе первичной информации формируются социальные групповые оценки. В отличие от ряда исследователей, которые считают, что «...использование этого метода связано с рядом трудностей: во-первых, ценность полученной таким образом информации не оправдывает затрат на ее сбор; во-вторых, покупатели не всегда охотно сообщают о своих намерениях, что связано с рядом экономических и психологических факторов»,¹ мы полагаем, что экспертный метод является наиболее достоверным, эффективным и наименее затратным. Все зависит от четкого определения репрезентативности выборки и типа применяемого экспертного метода.

Несомненным достоинством экспертных методов является и то, что они, как правило, являются анонимными, обладают возможностью применения в самых различных ситуациях — от стационарных до кризисных.

Экспертные опросы по своей сущности являются процедурными и могут встраиваться в любую технологическую схему управления персоналом предприятия.

В числе формализованных методов процедурного обеспечения системы управления персоналом выделяются: экономико-статистические, экстраполяционные и корреляционно-регрессионные, а также структурно-функциональные.

¹ Завгородняя А. В., Казевич М. С. Маркетинг: методы и процедуры. — Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1990.

Основу экстраполяционных и регрессионных методов составляют процессы и процедуры изучения изменений в использовании персонала предприятия по количеству, качеству, в контексте профессионально-квалификационных групп работников, изменения их должностного статуса и отдельных социально-демографических характеристик.

Структурные методы предполагают исследование взаимодействия в системе управления персоналом как отдельных работников, так и формализованных групп персонала, связанных друг с другом организационным и технологическим процессами осуществления трудовой деятельности.

Применение формализованных методов в процедурном обеспечении системы управления персоналом предприятий создает предпосылки, во-первых, для того, чтобы на чисто количественной основе выявить содержание и характер взаимосвязей между работниками и группами персонала, объяснить их отношения и построить оптимальную модель соподчинения в технологическом режиме управления, а во-вторых, — для составления прогнозов использования персонала предприятия на различных технологических стадиях производства в зависимости от изменяющихся внутренних и внешних условий хозяйственной деятельности.

В системе процедурного обеспечения управления предприятием можно выделить общие и частные процедуры. Общие или общесистемные процедуры связываются нами с планированием, организацией, координацией, учетом, контролем и стимулированием процессов управленческого воздействия на персонал предприятия.

Для того чтобы управленческое воздействие было эффективным, необходимо запланировать его, изучив ситуацию, выработав стратегию и тактику работы, затем организовать формализацию управленческого воздействия на персонал посредством подготовки общественного мнения к его восприятию и реализации в хозяйственной деятельности. Любое управленческое воздействие многофункционально и разнонаправленно; существует объективная необходимость выполнения и процедуры координации усилий работников аппарата управления в выработке ими системы делегирования полномочий, распределения ответственности за принимаемые решения и т. д.

Координирующее воздействие касается непосредственно и исполнителей, которые являются носителями функций реализации управленческих решений не в меньшей, а скорее в большей мере, чем аппарат управления, участвующий в подготовке этих решений.

Система учета на предприятиях во многом связывается с бухгалтерским учетом, учетом расхода сырья и материалов, затрат рабочего времени и т. п. Вместе с тем функция и процедура учета куда более разнообразны и становятся неотъемлемой частью системы управления персоналом предприятий. Ч. Макмиллан не без оснований подчеркивал, что японская система управления персоналом смогла стать одной из самых эффективных только потому, что основывалась на учете управленческих процедур, механизмов реализации управленческих воздействий на персонал, мер и действий персонала, с помощью которых персонал реализует управленческое воздействие в своей непосредственной работе.¹

¹ Макмиллан Ч. Японская промышленная система. — М.: Прогресс, 1988.

В свою очередь учет, начинающийся непосредственно от рабочего места исполнителя-работника, создает предпосылки для более качественного аналитического, экономико-статистического и бухгалтерского учета.

Процедура стимулирования в процессе управления персоналом предприятий, хотя является общепринятой и как бы наиболее всесторонне изученной, однако затрагивает лишь материальное и моральное воздействие. Скорее процедура стимулирования — это ведение посредством управленческого воздействия работника предприятия к выполнению им поставленных задач. Стимулирование в этом понимании представляет собой активный поиск потенциальных возможностей работника для выполнения возложенных на него производственных обязанностей.

Направления управления персоналом и процедуры управленческого воздействия, наиболее часто встречающиеся на предприятиях, представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Направления управления персоналом и процедуры управленческого воздействия

Основные направления управления персоналом	Основные процедуры реализации управленческого воздействия
Финансы и учет	Регулирование движения денег и капитала, разработка и контроль выполнения бюджетов деятельности, организация системы учета и ответственности
Маркетинг и сбыт	Планирование исследования рынка, рекламы, организация рынка сбыта, планирование программ сбыта товара, координация сбытовой техники
Планирование хозяйственной деятельности	Выработка стратегии, разработка внутрифирменных планов, балансов и контроль за их выполнением, координация и контроль за работой персонала предприятия
Организационное развитие и информационное обеспечение	Разработка организационных структур управления персоналом, организация процессов управления, обработка данных, планирование развития информационных потоков
Подбор и расстановка кадров	Выработка принципов кадровой политики, организация найма работников, планирование подготовки и переподготовки персонала, составление карт должностного роста и профессиограмм, учет эффективности использования персонала
Техника, технология, продукция	Планирование развития производства, технико-технологического обновления, организация подготовки производства, производственная координация, учет, контроль, стимулирование
Капитальное строительство и инвестиции	Планирование и организация капитального строительства, учет и контроль за использованием инвестиций, организация эксплуатации зданий, сооружений
Материально-техническое снабжение	Планирование и организация договорных отношений, учет и контроль поступлений товароматериальных ценностей, координация распределения ресурсов по стадиям технологического процесса
Социальное развитие	Планирование и организация развития социальной инфраструктуры предприятия, учет и контроль за использованием объектов социальной инфраструктуры
Контрольно-ревизионная работа	Планирование, организация и контроль производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его структурных единиц и групп персонала, организация проверки выполнения указаний нормативно-инструктивных документов

Процедурное обеспечение системы управления персоналом предприятий не реализуется само по себе, а предполагает разработку экономических, организационных и временных нормативов, на основании которых и могут разрабатываться схемы управленческого воздействия на персонал предприятия и прогнозироваться последствия этого воздействия.

Реализация организационно-экономических принципов преобразования системы управления персоналом предприятий, предполагающая операционную формализацию организационных структур управления и процедурное обеспечение управленческого воздействия на персонал предприятия, во многом зависит от состояния социально-психологического климата в коллективе предприятия.

Социально-психологический климат зависит от успехов и достижений его членов, от организации труда и стиля руководства, от форм и методов материального и морального стимулирования, от организации быта и досуга персонала.

В современных условиях обновления всех сфер социальной деятельности нашего общества, и в первую очередь в трудовой сфере, актуализируется значение факторов формирования и регуляции социально-психологического климата. Демократизация внутриколлективных отношений, гласность, развитие самоуправления, совершенствование производственных и распределительных отношений, связанное с новыми формами и методами управления, открывает новые возможности оздоровления и совершенствования социально-психологического климата предприятия.

Вместе с тем новые экономические, правовые и политические условия и возможности формирования социально-психологического климата реализуются теми же людьми и, следовательно, зависят от согласованности, слаженности их трудовых действий, от количества и качества контактов работников друг с другом.

Иными словами, степень развернутости духовного потенциала личности в коллективе и сам социально-психологический климат коллектива определяется всей культурой внутриколлективных отношений, культурой межличностного общения. Последнее представляет собой достаточно многогранное явление, которое включает в себя культуру восприятия и понимания, отношения и обращения, сообщения и убеждения, влияния и взаимовлияния людей в процессе совместной деятельности. Действительно, разве, например, несущественна для культуры человеческих отношений способность понимать партнера по общению, причем не только по его словам, но и по выражению лица, жестам и позам? А разве менее существенно в общей культуре общения тактичное обращение к человеку, учитывающее его пол и возраст, положение и характер, достоинства и недостатки?

Все перечисленные выше компоненты, из которых складывается культура человеческого общения, являются в той или иной мере значительными факторами социально-психологического климата предприятия. Поэтому нельзя недооценивать ответственность самих членов трудового коллектива за уровень морально-психологического состояния их совместной деятельности, уровень и культуру их взаимоотношений.

Особенно велика роль культуры эмоционального отношения человека к человеку. В сложнейшем мире эмоционального взаимодействия людей возникает немало коллизий, сопровождающихся не только эффектом сочувствия, соучастия и взаимопонимания, но и психологическими барьерами предвзятости, неприятия и отчуждения.

В тех случаях, когда в коллективе недооценивается роль факторов, влияющих на социально-психологический климат, может сложиться нездоровая атмосфера, проявляющаяся в напряженности человеческих отношений, в конфликтах между членами коллектива.

Человек же, если он оказывается втянутым в конфликт, как правило, достаточно остро и болезненно переживает возникшую ситуацию, особенно разлад в отношениях с коллегами. А это может иметь самые различные отрицательные последствия.

Исследования и практика показывают, что даже в тех случаях, когда конфликтуют только два человека, на выяснение причин и преодоление противоречий отвлекаются от работы многие. Крупные конфликты способны оказать разрушительное влияние на весь коллектив и даже привести к его распаду.

О силе социально-психологических последствий конфликта, его влияния на климат в коллективе и психическое состояние людей достаточно убедительно свидетельствует проведенное исследование, в котором было соотнесено время, потраченное на сам конфликт, со временем постконфликтных переживаний его участников. Оказалось, что время постконфликтного психического резонанса в несколько раз превосходит время самого конфликта. Так, по полученным в процессе исследования данным, на каждую минуту конфликта, возникающего в научном коллективе по причине несоответствия плана новой тематики личным интересам его членов, приходится 12 минут постконфликтного времени, на минуту конфликта, возникшего из-за нетактичного высказывания товарища по работе, — 14 минут. А из-за конфликта на почве грубости и администрирования руководителя — 20 минут и т. д.¹

Психическое же напряжение людей, которым сопровождается как период конфликта, так и намного превосходящее его время постконфликтных переживаний, может отрицательно сказаться не только на степени сплоченности коллектива, но и на здоровье каждого из его членов.

Длительное нервное напряжение в сочетании с травмирующим психику острым переживанием несправедливости или обиды, которые нередки в ситуации конфликта, способны поставить человека на грань серьезного физического кризиса.

Естественно, что создание благоприятного социально-психологического климата предполагает преодоление барьеров психической напряженности и сопровождающих эту напряженность отрицательных эмоций, которые могут возникнуть в процессе общения между людьми. Актуальность задачи определяется как весомостью того потенциала скрытой творческой энергии личности, которая консервируется психологическими барьерами, так и богатством возможностей самого человеческого общения. Действительно, если в общении людей, в характере их отношений могут быть заложены возможности конфликта, то в этих же отношениях, в их коррекции, налаживании и совершенствовании лежит и путь преодоления конфликтных ситуаций. Если отношения между людьми носят характер взаимного понимания и поддержки, то они являются одним из глубочайших источников удовлетворенности человека как трудом, так и своим положением в коллективе, а следовательно, и его социально-психологическим климатом.

¹ См.: Социально-экономические и организационные вопросы науки в СССР. Вып. 4. — М., 1970.

Отсюда — стремление людей к активному влиянию на взаимоотношения с целью их улучшения.¹

В практической жизни это стремление проявляется в форме психологического контакта, нацеленного на выяснение и налаживание межличностных отношений.

Практика налаживания и выяснения отношений между людьми имеет глубокие корни в сложности самих человеческих отношений и характеров. Вместе с тем своим современным состоянием, актуальностью и перспективой дальнейшей актуализации она во многом обязана социально-психологическим тенденциям управления персоналом предприятия.

С одной стороны, рост человеческих контактов, зачастую носящих безличный характер, порождает у людей потребность в компенсации этих связей более непосредственным, личным контактом. С другой стороны, количественное умножение личных контактов происходит нередко за счет утраты их глубины, т. е. качества, а подчас ведет и к нарушению эмоциональной сбалансированности межличностных отношений.

Стремление людей как приумножить свои личные связи с другими, так и углубить их по отношению к тем, с кем они уже находятся в определенном контакте, порождает всевозможные и чрезвычайно многообразные формы налаживания и выяснения межличностных отношений. Например, работники знакомятся, определяют свои позиции и в случае нарушения взаимопонимания тем или иным способом выясняют между собой отношения. Вынуждены как выяснять, так и уточнять отношения между собой работники, работающие в одной производственной бригаде, коллективе отдела и т. п. Конечный смысл рассматриваемой практики — создание или восстановление психологического комфорта межличностных отношений.

Однако не менее существенно при этом и повышение значимости факторов и условий духовного, социально-психологического порядка, которые составляют во многом смысл и содержание человеческой жизнедеятельности как в сфере труда, так и быта.

Велика и роль социально-психологической культуры как одного из социальных факторов эффективности управления персоналом.

Под социально-психологической культурой человека в широком смысле слова есть основание подразумевать социально-психологическую характеристику способов реализации и развития человеком-работником своего духовного потенциала и удовлетворение его потребностей во всем многообразии практики повседневной жизнедеятельности.

Эта культура проявляется в восприятии и понимании человека человеком, в обращении и в отношениях между людьми, в культуре и глубине психологического включения человека как в предметную, так и в коммуникативную деятельность, в психологической атмосфере, характеризующей состояние межличностных отношений, человеческих групп и общностей и т. д.

По существу, речь идет о таком глубоком качественном обновлении культурно-психологического потенциала человека, который бы соответствовал современной эпохе социального динамизма и нарастающих перемен в экономике и управлении.

¹ См.: Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Под ред. Б. Д. Парыгина. — Л., 1986.

Рассмотренные выше социально-психологические тенденции управления персоналом предприятий обуславливают интенсификацию и возрастание сложности психической деятельности человека; рост уровня психической нагрузки и нервного напряжения ставят человека перед необходимостью такой психологической перестройки, которая по существу равнозначна качественно новой психологии.

В каком смысле здесь надо понимать термин «новая психология»? Что входит в это понятие, каковы его составляющие? Чем вызвана сама необходимость столь глубокого и качественного изменения психологического, духовного мира человека? На наш взгляд, новая психология означает характеристику нового уровня социально-психологической культуры человека, его деятельности и человеческих отношений. Действительно, что такое психологическая готовность к работе в новых экономических условиях, которая предполагает радикальную психологическую переориентацию с внешних на внутренние человеческие резервы общественного развития, как не элемент новой социально-психологической культуры?

Что из себя представляет смена психологических механизмов социального поведения, ориентированных не на требования извне, а на развитие собственной внутренней инициативы, на готовность принять на себя ответственность за самостоятельно осуществляемое решение? Это также существенная составляющая новой социально-психологической культуры, ориентированной на развитие достаточно инициативной, динамичной жизнедеятельности человека.

Но о новизне психологии и психологической культуры человеческой жизнедеятельности есть основание говорить и в другом смысле, связанном с серьезным, качественным повышением требований, которые предъявляются не только к личности, но и к межличностным отношениям всем ходом современного социально-экономического развития и научно-технического прогресса. Последний предполагает более высокий, чем прежде, уровень внимания человека к человеку, более адекватное и глубокое, чем когда-либо, восприятие, понимание и взаимопонимание людей, более полное удовлетворение потребности человека в общении, контакте с другими людьми.

Особое значение здесь приобретает готовность индивида к высокому уровню сосредоточения, включенности в деятельность, а вместе с тем и умение переключаться, перестраиваться в новых ситуациях, адаптироваться к новой среде с ее более высокими требованиями к психическим качествам, свойствам и состояниям людей. А все это способно обеспечить и более высокий уровень эффективности трудовой деятельности человека.

Личностный фактор, таким образом, выступает сейчас в качестве важнейшего, решающего и одновременно неисчерпаемого по существу источника преобразования деятельности предприятий.

Однако активизация личностного фактора на основе совершенствования социально-психологической культуры человеческой жизнедеятельности — не только средство преобразования деятельности предприятий, но и цель управления этими преобразованиями.

Благоприятная социально-психологическая атмосфера в обществе, культуре человеческого общения и человеческих отношений, нравственное здоровье и со-

циальное развитие личности — все это огромные ценности, способствующие наиболее полному раскрытию способностей, дарований и талантов людей в интересах общества, в том числе и конкретного предприятия.

Особенно высокие требования современные условия функционирования предприятий предъявляют к уровню психологической включенности человека в деятельность, без чего невозможно решение важнейших производственно-хозяйственных задач.

Необходимость совершенствования социально-психологической культуры человеческой деятельности сегодня продиктована не только остротой тех требований, которые время перемен предъявляет к адаптивным способностям людей выдерживать растущие нервно-психические нагрузки.

Очевидна значимость здоровой социально-психологической культуры и психического здоровья в течение всей жизнедеятельности человека применительно к основной области его социальной активности — сфере труда и управления.

Здесь выход на решение не только задач повышения уровня жизни людей, совершенствования их образа жизни, но и других крупных проблем, связанных как с социальными и социально-психологическими последствиями современной научно-технической революции, так и с совершенствованием всей системы социальных и экономических отношений хозяйственного механизма деятельности предприятий, а это, в свою очередь, предполагает приведение в действие многообразных, в том числе и социально-психологических резервов. Особая роль здесь принадлежит факторам социально-психологической культуры труда, под которой мы понимаем интегральную психологическую характеристику степени творческой, коллективистской направленности трудовой деятельности человека, нацеленной на достижение высоких конечных результатов.

Теперь уже не вызывает сомнения тот факт, что простое наращивание потенциала материально-технического обеспечения сферы труда, если оно не подкреплено совершенствованием социальных условий, в том числе и культурой труда, не гарантирует его эффективности. Об этом свидетельствуют два фактора. Во-первых, существенный разрыв между темпами роста энерговооруженности, с одной стороны, и отстающими от них темпами роста производительности труда — с другой. Во-вторых, аналогичный разрыв между темпами роста производительности труда и опережающими их в ряде случаев темпами роста средств стимуляции труда (зарботной платы).

Названные факторы дают основание еще раз подчеркнуть возрастающее значение социально-психологической культуры труда.

Это связано, во-первых, с задачами активизации личностного фактора, который является важнейшим и по существу неисчерпаемым источником социально-экономического развития и научно-технического творчества. В свою очередь, мера активизации личностного фактора во многом зависит от уровня социально-психологической культуры работника, трудового коллектива и руководителя.

Не менее существенно, во-вторых, и то, что те требования, которые сегодня предъявляют к человеку ход и тенденции экономического развития, предполагают не только активизацию наличного потенциала трудового коллектива, но и серьезную психологическую перестройку кадров, формирование их готовности к работе в новых условиях. По существу, вырабатывается новая психология, на-

целенная на высокий динамизм образа жизни, на постоянный пересмотр и обновление сложившихся схем управления.

Естественно, что это означает и формирование новой, более высокой, чем прежде, социально-психологической культуры труда, ориентированной на обновление форм и методов работы, на решительное преодоление инерции, застойности и консерватизма.

Актуализация проблем социально-психологической культуры труда, в-третьих, связана с необходимостью перестройки не только навыков и методов предметно-функциональной деятельности, но и самих человеческих отношений.

Новые условия хозяйствования сопровождаются существенной перестройкой структуры социально-профессиональной занятости работников и, тем самым, ростом нервно-психологических нагрузок на человека. Последнее способно отрицательно сказываться на сфере межличностных отношений в трудовом коллективе, на состоянии его социально-психологического климата. Совершенствование социально-психологической культуры жизнедеятельности и прежде всего труда коллектива является в этих условиях важнейшим фактором преодоления и, что еще более важно, предупреждения негативных социально-психологических последствий переходного периода к рыночной экономике.

Одной из фундаментальных составляющих социально-психологической культуры труда является нравственно-психологическая культура персонала предприятия. Под этим мы понимаем социально-психологическую культуру как совместную предметно-производительную деятельность людей, степень согласованности, целеустремленности и эффективности их производственной активности, так и нравственно-психологическую культуру их взаимоотношений, проявляющуюся в уровне коллективизма, взаимной требовательности и помощи, в повседневном взаимопонимании.

Социально-психологическая культура персонала предприятия позволяет судить о мере и результатах психологической включенности человека в трудовую деятельность, о мере и глубине развернутости сознания и чувства общности членов коллектива, о мере и глубине личности, опосредованности всех тех отношений, которые заданы в коллективе спецификой стоящих перед ним производственных задач.

Особенно наглядно социально-психологическая культура персонала предприятия проявляется в воспитании и понимании человека человеком, в обращении и отношениях между людьми, в психологической атмосфере, характеризующей состояние межличностных отношений, человеческих групп и общностей, личности и общества в целом.

Значение социально-психологической культуры трудового коллектива очевидно не только при рассмотрении ее позитивных функций, но и в ситуации недостатка или просто отсутствии этой культуры.

Недостатком такого рода культуры во многом можно объяснить, например, целый ряд негативных явлений и реакций человека, связанных как со сферой труда, так и его образом жизни в целом.

В частности, одной из причин подверженности части людей, а нередко и целых групп, деструктивным формам самовыражения является отсутствие у членов трудового коллектива навыков современной социально-психологической куль-

туры саморегуляции и самоуправления, налаживания эффективного делового и личностного контакта с окружающими людьми.

И здесь важно понимание того, что не уход от реальной и все возрастающей сложности человеческой жизнедеятельности, общественных и межличностных отношений, а, наоборот, стремление, способность и практическая готовность решения возникающих на этой основе проблем — вот признак подлинной и полноценной, а не усеченной социально-психологической культуры персонала. Под такой культурой персонала, которая была бы вполне адекватна современным задачам обновления, есть основание подразумевать прежде всего способность как отдельного индивида, так и коллектива осуществлять позитивную регуляцию и саморегуляцию психического состояния и межличностных контактов в ситуации возрастающей сложности и в условиях все большей экстремальности социальной жизнедеятельности.

Социально-психологическая культура персонала предприятия занимает существенное место в его социальной жизнедеятельности в целом и может быть понята лишь в контексте всей системы социально-трудовых отношений.

Место и роль социально-психологической культуры персонала предприятия в его жизнедеятельности определяется также значимостью и перспективами экономического и социального развития самого предприятия.

Современные тенденции развития потенциала предприятий, связанные со все большей динамичностью, интенсификацией различных сторон образа жизни и, прежде всего, сферы труда, делают все более очевидной значимость той основной ячейки системы социально-трудовых отношений, каковой является персонал предприятия.

Естественно, что состояние социально-психологической культуры является в этих условиях одним из факторов как социально-экономической деятельности предприятия, так и его социального развития, равно как и успешного решения других проблем, связанных с совершенствованием социально-трудовых отношений.

Культура человеческих отношений, культура взаимного понимания и взаимоотношений людей в трудовом коллективе, их отношение друг к другу и трудовой деятельности по существу определяют собой культуру всех других социальных отношений во всем многообразии человеческой жизнедеятельности — в быту и учебе, в общественной и духовной жизни и т. д.

Совершенно ясно, что социально-психологический климат коллектива представляет собой довольно многогранное явление. Обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу, причем последние дифференцируются на отношения между коллегами и на отношения в системе руководства и подчинения и к общему делу, он этим не исчерпывается. Социально-психологический климат неизбежно сказывается и на отношении людей к миру, на их мироощущении и их мировосприятии.

А это, в свою очередь, может проявляться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива, определенным образом отражается на отношении его членов к самим себе (самооценка, самочувствие и т. д.). Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров социально-психического климата вырабатывает в себе соответствующее этому

климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «Я» в рамках данной конкретной общности людей, что, так или иначе, сказывается на его творческой инициативе, активности, энергии. Поэтому социальное самочувствие личности в коллективе (самооценка, степень удовлетворенности работой и положением в коллективе, преобладающий настрой) может рассматриваться как один из показателей социально-психологического климата.

Таким образом, можно вычлениить определенную систему ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата.

Основным критерием здорового социально-психологического климата в трудовом коллективе является преобладание атмосферы взаимного понимания, уважительного отношения к человеку, духа товарищества, сочетающегося с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью, с требовательностью как к другим, так и к себе.

Процесс формирования социально-психологического климата на предприятии состоит из комплекса взаимосвязанных организационных, управленческих, правовых процедур, которые являются неотъемлемой частью процедурного обеспечения системы управления персоналом.

Вопросы для самопроверки

1. Сущность и содержание процессов организационного развития.
2. Функциональные цели и задачи управления персоналом предприятий.
3. Институционализация системы управления персоналом.
4. Линейное и функциональное управление персоналом.
5. Операционализация управления персоналом предприятия.
6. Направления трансформации системы управления персоналом предприятия.
7. Система процедурного обеспечения системы управления персоналом предприятия.
8. Социально-психологический климат и процедуры его обеспечения в системе управления персоналом предприятия.

Глава 4

Системообразующие признаки совершенствования системы управления персоналом предприятия

4.1. Феномен и структура управленческого воздействия на персонал предприятия

Социально-экономическая наука, несмотря на то что в середине 1980-х гг. она провозгласила ведущим звеном управления экономикой предприятия, применяющие различные формы собственности, а главным фактором преобразования производственных, трудовых, правовых, социально-психологических и других отношений — человека, все же не выработала научных основ управления персоналом предприятий. «Немногие формируют у себя на предприятии систему управления, стимулирующую интересы работников в рамках заранее определенных и четко поставленных целей».¹

Пути достижений этих целей в коллективах предприятий не формализованы, отсутствуют процедуры и технологии, их обеспечивающие.

На современном этапе преобразования системы управления экономикой, основанной на рыночных принципах хозяйствования, все более очевидной становится необходимость формирования новой системы управления персоналом, которая бы не только стимулировала работников реагировать на управленческие воздействия, но и создавала бы все условия для его эффективной реализации в хозяйственной деятельности. Однако прежде чем подойти вплотную к решению такой научной задачи, видимо, целесообразно оценить и по возможности аккумулировать накопленный научный потенциал в этом вопросе, определив при этом процесс развития взгляда на проблему формирования системы управления персоналом на предприятиях — субъектах рыночной экономики.

Видимо, на современном этапе исследования проблемы не вызывает сомнений тот факт, что управление является строго направленным воздействием на производственное, экономическое, организационное поведение как отдельных работников, так и коллективов с целью развития потенциальных возможностей работников в интересах предприятия, на котором они работают. Управленческое воздействие на работников предприятий обусловлено законом экономии времени, принципом разделения и кооперирования труда, повышением личной материальной ответственности работников за результаты своего труда. Трудно здесь не согласиться с К. Марксом, который вскрыл главную характеристику управления, которая, по его мнению, «устанавливает согласованность между индивидуальными работами

¹ *Дмитренко Г. А.* Системное управление трудовым коллективом предприятий и организаций. — Киев, 1990.

и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма, в отличие от движения его самостоятельных органов».¹

Эта характеристика управления в полной мере подчеркивает значение работника как первичного звена управленческого воздействия, но все же не раскрывает самой сущности взаимоотношений субъектов управления в производимой ими хозяйственной деятельности. Заметим, что мы специально выделяем хозяйственную деятельность, а не чисто производственную, так как первое понятие более емкое и как бы вбирает в себя второе понятие.

Кроме того, в последние годы среди ученых и специалистов все более утверждается мнение о том, что работник (коллектив) — участник не только производственных отношений, но и социальных, и экономических.²

Социальный аспект системы управления персоналом призван в первую очередь побудить работника к повышению производительности труда, осознанию ответственности за результаты своего труда, к формированию стереотипа производственного поведения, отвечающего задачам предприятия.

Экономический аспект системы управления персоналом связывается нами с новыми экономическими отношениями на предприятии, с повышением значимости экономической оценки и экономической ответственности, экономическим взаимодействием различных категорий работников, проявляющихся, прежде всего, через призму отношения к собственности, посредством акционирования, приватизации, экономического нормирования различных видов деятельности.³

Можно подчеркнуть, что в системе управления персоналом ученые и специалисты выделяют производственную, социальную и экономическую составляющие управленческого воздействия. Мы же суммировали эти подходы к построению системы управления персоналом и предложили их учитывать во взаимодействии. Подобный подход не противоречит, а скорее подчеркивает сущность главной задачи эффективного управления персоналом предприятий, состоящей в согласованном взаимодействии всех элементов хозяйственной деятельности: рабочей силы, средств и предметов труда, а также понимании сущности работника как элемента не только производственных отношений, но и отношений социальных и экономических. Заметим, что имеются точки зрения и другие, предполагающие рассмотрение работника как биологического и социально-психологического звена управления персоналом.⁴

Мы согласны с такой точкой зрения и в нашем исследовании попытаемся заострить на этом внимание, полагая, что нравственно-физиологические задатки работника могут развиваться не только в сфере хозяйственной деятельности, но и в социально-культурной, социально-бытовой и т. д., расширяя при этом систему управленческого воздействия на персонал предприятия.

¹ Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23.

² Социальные проблемы управления трудовыми коллективами / Под ред. Г. Н. Черкасова и Я. Когоута. — Прага: Профиздат, 1972. С. 262; Социально-экономические проблемы самоуправления трудового коллектива. — М., 1990.

³ Человек в экономической системе / Под ред. В. К. Потемкина. — Л.: ИСЭП АН СССР, 1990.

⁴ Социальные проблемы индустриального труда. — Вильнюс, 1970; Глухов В. В., Караюков А. Ю. Управление персоналом в акционерном обществе. — СПб.: ГТУ, 1994.

В системе управления персоналом все чаще ставится вопрос о том, что работник и прямо, и косвенно связан с элементами самоуправления. Особенно это проявляется в такой составляющей управленческого воздействия, как делегирование полномочий. При этом работники с учетом предоставленных им полномочий выполняют в строгой последовательности четко определенные функции, тесно переплетенные с функциями других работников, проявляя, однако, самостоятельность, предприимчивость и неся экономическую и социальную ответственность за результаты своей деятельности.

Все функции работников предприятий связаны общим направлением развития, определенным образом скоординированы, взаимодействуют с внешней средой как единое целое, будучи, в известной степени, автономным самоуправляющимся звеном хозяйственной системы.

Если рассматривать все характеристики процесса управления персоналом предприятия во взаимосвязи, то можно определить контуры системы, в которой работники соотносятся друг с другом функционально, организационно, визуально, технологически, информационно и т. д. (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Процесс управления персоналом на предприятии

Построение подобной схемы обусловлено тем, что работники предприятия связаны друг с другом общим направлением, целями и задачами деятельности, организационным и технологическим процессами, совокупностью экономических отношений и действий, четко субординированы в системе делегирования полномочий и синхронизированы в своих действиях по временным интервалам.

Как подобный подход к построению системы управления персоналом отражается на результатах хозяйственной деятельности? Во-первых, обеспечивается своеобразное замкнутое пространство жизнедеятельности предприятия. То есть наличие общего направления, целей и задач для всех без исключения иерархических уровней управления персоналом делает хозяйственный организм предприятия целостным образованием, имея в виду, что отдельные работники (коллективы), будучи самостоятельными при выполнении своих функций и операций, подчиня-

ются единому началу. Во-вторых, процесс взаимодействия работников в системе управления персоналом — это и непрерывный организационный, экономический, технологический, процедурный взаимоконтроль, вызывающий при необходимости коррекцию производственного поведения работников, их ориентацию на цели хозяйственной деятельности предприятия. В-третьих, формируется ранее не отмечавшаяся в управлении персоналом предприятий система обратных связей, составляющих основу взаимопонимания работников, оптимального психологического климата, реагирования с целью исключения каких-либо отклонений в хозяйственной деятельности.

Видимо, не вызывает сомнений тот факт, что систематический контроль своих действий, корректировка их после анализа и сопоставления с другими действиями работников, постоянная проверка правильности и эффективности своей деятельности позволяют говорить о непосредственном включении работников в систему управления персоналом.

При формировании системы обратной связи возникают предпосылки оптимизации управленческой и хозяйственной деятельности. А ведь известны факты, когда эти два процесса являются едва ли не прямо противоположными по целям, задачам и результатам.

Взаимодействие работников в системе управления способствует формированию коллективных ценностных ориентаций, которые могут учитывать индивидуальные ценностные ориентации и опираться на такую реальную экономическую основу, как коллективная ответственность за результаты хозяйственной деятельности.

Результатом подобного подхода к процессам управления персоналом предприятий, по нашему мнению, может стать синхронизация всех хозяйственных звеньев по привлечению к переработке всех видов ресурсов предприятия, что, несомненно, сокращает совокупные затраты на производство единицы продукции либо на осуществление функций работников. При этом резко сокращаются и материальные потери, которые, как известно, достигали в старой экономической системе 40%. Кроме того, процессы самоуправления и связанные с ними саморегулирование и самоорганизация стимулируют инициативу и предприимчивость работников, обеспечивают их целенаправленные действия для поддержания и развития потенциала предприятий.

И, наконец, в процессе формирования системы управления персоналом предприятий необходимо выделить и такую составляющую, как психологическое самовоздействие. Обусловлено это тем, что при несовпадении интересов, предпочтений работника с интересами и предпочтениями коллектива предприятия возникают противоречия, приводящие не только к нарушению социально-психологического климата, но и к «разлаживанию» всего хозяйственного механизма. Формирование психической саморегуляции с помощью психического самовоздействия мы относим к одной из характеристик системы управления персоналом.

В управленческом воздействии на персонал предприятия необходимо учитывать следующие моменты.

1. Персонал предприятия осуществляет свою хозяйственную деятельность в рамках достижения четко поставленных целей, объединяющих действия всех ра-

- ботников через личную и микроколлективную заинтересованность в достижении этих целей.
2. Реализация обратных связей как реакция на необходимость устранения противоречий и отклонений действий работников от реализации поставленных перед предприятием целей достигается посредством воздействия и стимулирования интересов работников в направлении скорейшего достижения этих целей.
 3. Процесс синхронизации взаимодействия работников предприятий по срокам, частоте, качеству контактов и т. п. гарантирует системе управления персоналом согласованность всех звеньев и обеспечивает заинтересованность работников в саморегуляции процесса синхронизации действий в целях снижения непроизводительных затрат рабочего времени.
 4. Процесс самоорганизации работников предприятий призван обеспечивать адекватность институциональной, профессионально-трудовой и информационной структуры для достижения целей предприятия. Осуществляется это прежде всего через заинтересованность работников в осуществлении целей предприятия. При этом именно целеполагание процесса саморегуляции и самоорганизации работников и микроколлективов является исходным пунктом в построении системы управления персоналом.

Можно утверждать, что целеполагание процесса управления персоналом предприятий по своей природе вполне объективное явление, так как обусловлено законами общественного развития и конкретными особенностями каждого его этапа, например, переходного периода к рыночным отношениям.

Современные исследователи довольно часто подчеркивают гуманистическую сущность процессов управления персоналом, учитывающих ценностные ориентации и предназначения работников. Однако возникает вопрос — соответствует ли гуманизм управления установкам переходного периода, а именно процессам трансформации общества из одного состояния в другое, например, при переходе от социализма к капитализму. Думается, что да, соответствует.

Исторический анализ общественного развития свидетельствует о том, что лобовое навязывание новой философии или идеологии преобразований, если оно не учитывает интересы основной массы товаропроизводителей, по сути, обречено.

Отсюда напрашивается вывод, что система управления персоналом должна учитывать макро- и микроособенности развития общества и одновременно быть направлена на достижение следующих гуманистических целей:

- рост уровня профессиональной квалификации и повышение степени трудовой отдачи работников посредством производства и реализация высококачественной конкурентоспособной продукции и с минимальными затратами;
- повышение уровня социализации работников на производстве;
- повышение уровня благосостояния работников, отражающееся на уровне и качестве жизни персонала предприятия;
- рост уровня социально-культурного, социально-бытового обслуживания работников посредством формирования развития социальной инфраструктуры предприятия и т. п.;
- формирование, развитие и актуализация социального поведения работников предприятий по принципу: «знания—убеждения—действия».

Без последней цели, кстати, участие работников в управленческом процессе весьма затруднительно, так как социальное поведение фиксирует субъективную способность, основанную на знании, жизненном опыте различных категорий работников, к участию в решении производственных, экономических и социальных вопросов хозяйственной деятельности. Здесь же и внутреннее желание работников, их интерес к участию в решении хозяйственных вопросов и реальное участие в управлении персоналом предприятия. Однако в решении вопросов участия персонала предприятия в управлении имеются проблемы, связанные с активной жизненной позицией различных профессионально-квалификационных групп персонала. Так, в табл. 4.1 представлены данные социальной диагностики о готовности представителей различных профессионально-квалификационных групп персонала в управлении предприятием.

Таблица 4.1. Участие персонала предприятия в решении основных экономических и социальных вопросов управления производством (в процентах к числу опрошенных)

№ п/п	Социально-профессиональные группы работников	Готовы к участию в управлении	Хотят участвовать в управлении	Участвуют в управлении
1	Руководители высшего звена	76,1	66,1	65,6
2	Руководители среднего звена	72	66,1	53,1
3	Руководители низшего звена	66,6	68,4	38,4
4	ИТР-специалисты	53,2	56,1	25,6
5	Служащие	49,7	55,9	24,8
6	Бригадиры	57,7	69,2	29,3
7	Рабочие	45,2	54,1	15,2
	Всего	52,1	59,2	23,1

Заметим, что полученные данные относятся к периоду наибольшей активизации процессов демократизации управления и связывают основную массу работников с выборами руководящего звена персонала предприятия, с участием в работе Советов трудовых коллективов. Как следствие, завышенные представления об участии в управлении и синдром массовости этого участия. Особенно эти данные несопоставимы с серединой 1990-х гг., когда закончился первый этап переходного периода, а именно этап разгосударствления и приватизации, появления реальных собственников, работодателей и наемных работников. Да и участие в управлении трансформируется от выборов руководителя к участию в содержательной деятельности, основанной на принципах самоорганизации, саморегулирования, личной экономической ответственности, самоконтроля, признаков которых в старой экономической системе исследователями-социологами, как правило, не отмечалось.

В настоящее время углубились противоречия между желанием работников участвовать в управлении и сложившейся системой имущественного управления по принципу — кто владеет, тот и управляет. А это, кстати, в известной степени новый виток чрезмерной централизации управления, отмечавшейся в 1970-е гг.¹

¹ Социология и социальная практика / Под ред. А. Г. Харчева, Е. П. Рус. — М.: ИСН АН СССР, 1988.

К настоящему времени ранее принятое разделение работников на рабочих — 61,7%, служащих и специалистов — 26,2%, колхозное крестьянство и кооперированные кустари — 12,1%, крестьяне-единоличники и некооперированные кустари — 0,0%, буржуазия, помещики, торговцы и кулаки — 0,0%¹ приобрело совершенно иной характер, что несомненно повлияло на трансформацию системы управления персоналом (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Представительство различных категорий работников в системе управления персоналом

Обобщенных количественных данных о составе представительств в системе управления персоналом пока не имеется, однако по отдельным группам предприятий они составляют соответственно: 1 — 3,0%; 2 — 7,0%; 3 — 2,2%; 4 — 5,0%; 5 — 12,0%; 6 — 73,8%.²

Подобные изменения в структуре представительств различных социально-профессиональных групп работников в системе управления персоналом предприятий вносят определенные изменения в процесс ее формирования. В этой связи выделим основные контуры новых подходов к формированию системы управления персоналом.

Первая и, пожалуй, самая важная цель управления — это повышение эффективности хозяйственной деятельности. Ранее преобладающий технократический подход к проблеме повышения эффективности производства зачастую не позволял в полной мере понять социально-экономическую и социально-психологическую сущность управления персоналом, учитывающую ценностные ориентации и предпочтения работников, или так называемый личностный фактор. Как следствие,

¹ СССР в цифрах в 1986 г. — ЦСУ СССР, 1987.

² Рассчитано по группе обобщенных предприятий ($N = 22$).

к началу 1980-х гг. наблюдались явления падения роста производительности труда, снижения уровня фондоотдачи и рост фондо- и энергоемкости производства.

Таким образом, цель повышения эффективности хозяйствования связывается нами с повышением трудотдачи работников. И здесь сразу возникает несколько вопросов. Во-первых, как найти сопоставимую основу, на которой возможна количественная оценка трудового вклада работников различных профессий? Ведь по количеству затраченного времени, измеряемому продолжительностью рабочего времени, определить меру труда, степень его интенсивности и продуктивности достаточно сложно, если эти параметры не заданы организационно-технологическим процессом. Другой вопрос: как качественные параметры трудовой деятельности, а также оценочные характеристики потребительских свойств производимого продукта или его частей свести к количественным показателям вложенного труда? Путь здесь может быть следующим: затраченное количество труда будет характеризоваться в часах, но в зависимости от качественных его характеристик составлять 50, 80, 100 часов вместо 180 проектируемых.

Третий вопрос: как оценки различных параметров труда (сложности, интенсивности, тяжести и т. п.) сопоставить и привести к одной размерности? Видимо, это может быть достигнуто при условии, если общественно признанный уровень сложности, тяжести и других параметров труда условно принять за единицу.

Четвертый вопрос: в связи с тем что индивидуальный труд рассматривается большинством исследователей как часть совместного/коллективного труда, когда деятельность каждого работника связана с деятельностью других участников хозяйственной деятельности, каким образом из общих оценок вычленить частную оценку i -го работника? Видимо, известный тезис о том, что «меньшее количество сложного труда равняется большему количеству простого», не всегда оправдан.¹

Поэтому без экспертизы оценок управляющего, оценивающего каждого i -го работника в i -м коллективе, просто не обойтись.

Процесс повышения эффективности хозяйственной деятельности как управление персоналом предприятий неразрывно связан с процессом повышения уровня благосостояния работников, ростом их доходов на конкретном предприятии. Без этого целевая функция управления персоналом просто недостижима.

Достижение цели повышения благосостояния работников предприятий предполагает выработку новых ориентиров в социальной составляющей управленческого воздействия на персонал, а именно:

- количественное измерение изменяющегося уровня благосостояния работников, позволяющее отслеживать его динамику на предприятии по всем без исключения профессионально-квалификационным группам работников, а не через призму минимальной потребительской корзины, унижающей чувство собственного достоинства работников;
- информационное обеспечение системы количественных измерений благосостояния работников и т. п.

По всей вероятности, одно из первых мест при оценке уровня благосостояния работников предприятий может занять социальная диагностика общественного

¹ Маркс К. Капитал. Гл. I // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23.

мнения работников по критериям удовлетворенности развитостью социальной инфраструктуры, заработной платой, условиями труда и техникой безопасности.

Думается, что при построении системы управления персоналом необходимо учитывать и процесс повышения социально-культурного развития работников. Прежде всего необходимо поставить вопрос об укреплении нравственных устоев, присущих общечеловеческой морали, а также о культуре производства, образовании, физическом здоровье.

В решении этих вопросов уже сделаны первые попытки, которые составляют основу поиска наиболее рациональных решений.

Таким образом, социальный процесс построения системы управления персоналом предприятий ни в коей мере не должен сводиться к простым процедурам управленческого воздействия на работников, но обязан учитывать многочисленные внутренние и внешние системообразующие компоненты, как то:

- ресурсы предприятия: технико-технологические, производственные, экономические, информационные, организационно-правовые и социально-психологические;
- внешние воздействия: поставщиков технологий, конкурентную среду, а также социально-культурные, законодательные и политические, финансово-кредитные и налоговые воздействия.

Такой подход во многом оправдан тем, что каждый работник предприятия в новой экономической системе, основанной на рыночных принципах хозяйствования, становится участником всех этих компонентов, их социальной составляющей.

4.2. Производственное поведение персонала предприятия

Одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом предприятия является социальная диагностика и учет в управленческих решениях содержания производственного поведения различных профессионально-квалификационных групп персонала.

Обусловлено это тем, что именно в производственном поведении человека, группы работников, трудовых коллективов предприятий отражается их реакция на общесистемные изменения в обществе, складывающиеся процессы производственной деятельности, социально-трудовые отношения и отношения социального партнерства.

Вместе с тем до настоящего времени категория производственного поведения персонала исследовалась фрагментарно, с позиций активизации человеческого фактора в общественной системе, и многие его элементы либо оставались без внимания, либо им не придавалось какого-то существенного значения. Вследствие этого можно наблюдать с начала 1980-х гг. признаки социальной апатии работников, снижение их профессиональной мобильности, агрессивной реакции на экономические и производственные нововведения, о чем, кстати, свидетельствует возрастающее забастовочное движение, снижающаяся эффективность производства и др.

Можно полагать, что отправной точкой в разрешении противоречий производственно-экономического развития может стать анализ развития взгляда на процессы формирования производственного поведения работников. С одной стороны, этот подход является следствием недооценки роли человека, его мотиваций и ценностных ориентаций в преобразовании производственно-экономического потен-

циала предприятий. С другой стороны, работник-личность выступает не только как физическое лицо, обладающее определенными физиологическими и психологическими характеристиками — приобретенным образованием, производственными навыками и т. п., — но и как деятельный индивид.

В рамках исследования роли производственного поведения работников в управлении персоналом на передний план выдвигается не абстрактный человек, а его деятельность, которая на поверхности реальной экономической жизни проявляется в виде определенных актов, действий, поступков, совокупность которых обычно рассматривается как поведение и признается одним из выражений общественных отношений. Поведение работника в производственной сфере не ограничивается только трудовой компонентой, абстрактным сложением рабочей силы со средствами и предметами труда, а должно пониматься более широко — как производственное поведение с присущими ему сложными экономическими и социальными проявлениями, в которых переплетается объективное и субъективное, внутреннее и внешнее, общее и особенное, социальное и социально-психологическое, волевое и эмоциональное, сознательное и бессознательное.

Современные исследователи поведения персонала предприятий, как правило, выделяют три основных признака, а именно:

- деятельность человека как способы бытия, существования и его развития;
- форма жизненной активности человека, направленной на преобразование не только сферы приложения труда, но и окружающего мира, окружающей действительности;
- включение человека в процесс преобразований в соответствии с потребностями, целями и задачами социально-экономического развития общества, производственной системы, самого человека.¹

Из этого следует, что поведение человека рассматривается авторами в большей мере как производственное, чем трудовое. Так, при исследовании деятельности работника выделяются такие ее компоненты, как:

- человек (работник) как субъект деятельности, трудовые возможности которого направлены на преобразование сферы труда, экономического и производственного потенциала предприятий;
- человек (работник) как объект деятельности, связываемой с воспроизводственными процессами человека;

¹ Гансова Э. А. Социально-экономическое управление: Интегральный аспект социально-го познания. — Киев, 1988. С. 158; Ельмеев В. Я. Воспроизводство общества и человека. — М., 1988; Ильин А. И. Личный фактор общественного производства и проблемы его активизации. — Л.: Изд-во ЛГК, 1999; Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1979; Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. — Л.: Наука, 1988; Бельский В. Х. Образ жизни трудового коллектива. — Красноярск: Знание, 1986; Кузнецов В. М. Производственный коллектив: содержание и формы экономической деятельности. — М., 1985; Социальные проблемы управления трудовыми коллективами. — М.: Профиздат, 1978; Потемкин В. К. Трудовой коллектив в системе народнохозяйственного управления. — Л.: ИСЭП АН СССР, 1991; Мотивация и поведение человека в сфере труда. — М., 1990; Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1994.

- человек (работник) как цель деятельности, связываемой с повышением его профессионального и жизненного уровня;
- человек (работник) как участник трудовых, производственных, экономических, социальных действий;
- человек (работник) как реальный продукт изменений в производственной, экономической, социальной, социально-психологической, политической сферах.

При этом можно сделать обобщающий вывод об исследовательских подходах, основывающийся на том, что в поведении человека в сфере производства выделяются два взаимосвязанных уровня. Первый — управляющий уровень, объективно возникающий в силу необходимости организации управления, координации, стимулирования, контроля, учета и т. п. деятельности множества работников. Второй — управляемый, обусловленный организационно-технологическим процессом производственной деятельности.

В производственном поведении можно также определить четыре основных состояния: состояние неразвитости или слабой развитости участия в управлении, состояние сотрудничества в решении производственно-экономических вопросов, состояние конкуренции и соперничества, а также системного сотрудничества.

В настоящее время возникли такие состояния производственного поведения, обусловленные отношениями собственности на предприятии, как принуждение к труду. Эти отношения характерны для категории наемных работников.

Процесс труда, видимо, необходимо рассматривать не изолированно, как это делалось ранее, а в комбинации с производственными, экономическими и политическими процессами, его обуславливающими. И трудовое поведение работников, поскольку оно определяется господствующими в обществе отношениями, и прежде всего отношениями собственности, необходимо понимать как часть (элемент) производственного поведения работников.

Производственное поведение характеризует совокупность форм, методов, способов непосредственного включения работников в процесс производства, т. е. в процесс практической реализации своих производственных способностей, своего трудового потенциала; трудовое поведение затрагивает и является отражением не только функционально-ролевых отношений в процессе производства, но и отношений владения и расширения собственности, дохода и т. п.

Производственное поведение персонала связывается с многообразием человеческих интересов, мотивов, потребностей, множеством личных черт и качеств людей. Производственное поведение работников обусловлено еще и состоянием развития производства, общественным разделением и интеграцией труда, спецификой экономических отношений как внутри предприятий, так и между ними. Если последнее не учитывать, то может создаться деформированное представление о целях труда, например, как средства обогащения собственников предприятия, когда не человек, а получение дохода становится целью трудовой деятельности коллектива предприятия и т. п. При этом социальные коллизии возникают не в момент распределения дохода, а гораздо раньше, когда работник осознает свое место в системе производства. Низкий уровень мотивации производственной деятельности может привести к созданию условий имитации деятельности, неэффективной в конечном счете.

В этой связи возникает вопрос о том, насколько необходимо учитывать степень развитости производственного поведения и может ли оно быть совершенным? По нашему мнению, говорить о сложившемся стереотипе производственного поведения не представляется возможным до тех пор, пока не обозначены все факторы и ограничения, от которых оно зависит, под воздействием которых видоизменяется, пока не выяснены социальные индикаторы производственного поведения и не созданы условия для учета в производственной деятельности отдельных составляющих производственного поведения работников. Кроме того, для отслеживания в системе производства мотивов и результатов поведения работников необходимо создание в рамках общей схемы управления предприятиями подсистемы управления производственным поведением работников, предполагающей возможность формирования производственного поведения работников, ориентированного на конечный результат деятельности предприятия.

Видимо, не вызывает особых возражений и то, что гибкий и всесторонний учет различных компонентов производственного поведения работников с целью его формирования и регулирования предполагает использование совокупности мер экономического, правового, социального и социально-психологического характера, побуждающих работников к адекватной оценке своих производственных возможностей, реализации своего трудового потенциала, выработке жизненной позиции, связываемой с эффективностью производственной деятельности.

Процессу управления производственным поведением персонала необходимо придать нормативный характер. Кроме того, в управлении персоналом управляющая подсистема должна учитывать сознательные и внесознательные факторы в производственном поведении работников. Если сознательные факторы: волевая деятельность человека, экономическое самоопределение, образование, профессиональная подготовка, мотивации, ориентации и т. п., определяющие поведение работников в процессе производства, мы относим к категории внутренних факторов, то к внешним факторам отнесем практически все внесознательные: традиции, культура, исторические особенности развития, преобладающая политика технического перевооружения, политика экономического и социального развития, информационное воздействие и восприятие сферы внешнего воздействия.

Механизм управления производственным поведением предполагает использование экономических, социальных и социально-психологических регуляторов, отсутствие или недостаточная развитость которых приводит к необоснованным управленческим решениям.

Методы регуляции производственного поведения, с одной стороны, могут быть компенсационными, с другой стороны, достаточными, с третьей стороны, обусловленными, учитывающими состояние внутренней и внешней среды производственной деятельности.

Исходным в управлении производственным поведением работников является подбор персонала предприятия, наиболее полно отвечающего по своим характеристикам целям и задачам хозяйственной деятельности предприятий. При подборе целесообразно применять методы тестирования и социальной диагностики персонала.

Управление производственным поведением при всем многообразии форм собственности должно предполагать формирование у работника чувства преданно-

сти предприятию, чувства хозяина на производстве. Достигается это не только социально-психологическими методами, но и организационно-экономическими, путем передачи части акций предприятий работникам, включения их в процесс производственного самоуправления.

Управление производственным поведением работников нуждается в формировании новых социально-трудовых отношений, основанных на принципах экономической ответственности за результаты трудовой деятельности.

При реализации принципов управления производственным поведением работников достигаются:

- устойчивость ценностных ориентации и предпочтений работников предприятий;
- формирование групповой морали и групповых императивов, определяющих всю совокупность социально-трудовых, экономических и производственных отношений;
- соблюдение принципов материального поощрения работников в зависимости от труда;
- создание условий для формирования чувства хозяина на производстве, преданности фирме;
- обоснованность инвестиций в трудовой потенциал работников предприятий, обеспечивающих образовательно-профессиональный уровень персонала предприятия, необходимый для реализации его целей и задач;
- постоянная диагностика отклонений работников от социально обусловленных норм производственной деятельности, а именно: хищения, сознательное безразличие к выполняемой работе, качеству работы, отклоняющееся поведение, выражающееся в пьянстве, прогулах и т. п.

Можно полагать, что производственное поведение означает отражение сознания работников в производственной деятельности предприятия, в социальных действиях, которые складываются под воздействием внутренних и внешних факторов производства.

Механизм формирования и реализации производственного поведения работников предполагает управление и самоуправление, обеспечивающие оптимизацию поведенческих действий, их эффективность в системе производства.

Эффективное использование знаний о производственном поведении работников предполагает типологию и элементные оценки возможности его учета в деятельности предприятия.

Общеизвестно, что типология представляет собой научный метод, основа которого — расчленение систем объектов и их группировка с помощью обобщенной модели или типа. Метод используется в целях сравнительного изучения существующих признаков, связей, функций, отношений, уровней организации производства. Однако применительно к теме предпринятого исследования метод типологии производственного поведения работников предприятий используется достаточно редко и в основном с позиций наглядного свидетельства преимуществ того или иного вида деятельности и отношений, их порождающих.

Остановимся на наиболее значимых разработках типологии поведения работников. В конце 1980-х гг. Г. В. Суходольский предпринял исследование основ пси-

хологической теории деятельности и выделил два типа деятельности: непрофессиональную и профессиональную.¹

Если профессиональная деятельность связана непосредственно с внутренней средой осуществления процесса труда, а отношения, возникающие при этом носят характер социально-трудовых отношений, то непрофессиональная деятельность является общесоциальной, косвенно воздействующей на производственный процесс. Иными словами, прикладное значение предложенной технологии состоит в определении степени воздействия деятельности на производственное поведение работника.

М. С. Коган при анализе структуры человеческой деятельности выделяет целевую компоненту деятельности (познавательная и преобразовательная), а в зависимости от используемых при этом средств — материально-практическую и практическую духовную деятельность. Он этим не ограничивается и далее подразделяет деятельность на производительную и потребительскую, носящие творческий или продуктивный характер, а также репродуктивный или механический характер.²

Более подробная детализация деятельности работников позволяет лучше понять причинно-следственный механизм формирования производственного поведения работников, отследить некоторые его обобщенные характеристики, но не дает возможности оценить позитивные и негативные стороны его проявления в хозяйственной практике. Х. Хекхаузен, исследуя природу мотивации деятельности, выделяет произвольное поведение, по сути слабо связанное с производственным процессом и обусловленное состоянием внешней среды деятельности предприятий.³

Вместе с тем произвольное поведение вовсе не означает хаотичности, скорее наоборот — это мобильное производственное поведение работников, связанное с осознанием целей и задач деятельности предприятия, обеспечением со стороны работников контроля за производственными процессами. Произвольное поведение с учетом предложенной интерпретации можно назвать и адекватным производственным поведением, позволяющим работникам приспосабливаться к условиям внешней и внутренней среды производственной деятельности предприятия.

Временной аспект типологии поведения работников выделен А. А. Ануфриевой, Н. А. Головаховой, Н. А. Дониенко, которые описывают повседневное поведение, обусловленное кратковременным воздействием производственных установок, мотивов, ситуаций, и поведение в продолжительном интервале времени, детерминирующееся в основном ценностными ориентациями, профессиональными ожиданиями и т. п.⁴

Заметим, что, несмотря на временную зависимость производственного поведения работников, по своему воздействию на результаты производственного процесса кратковременное поведение может быть продуктивным. Однако отследить и более точно зафиксировать временное поведение достаточно сложно.

¹ Суходольский Г. В. Основы психологической теории деятельности. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1988.

² Коган М. С. Человеческая деятельность: Опыт системного анализа. — М., 1974.

³ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1. — М., 1986.

⁴ Ануфриева А. А. и др. Стиль жизни личности: Теоретические и методологические проблемы. — Киев, 1982.

Несколько иную типологию поведения работников предложил М. И. Бобнев, который связал производственное поведение с институционализацией деятельности.¹

В частности, он выделил следующие типы поведения:

- институциональное, полностью соответствующее видам производственной деятельности и обусловленное построением организационных форм, закрепляющих и регламентирующих эту деятельность;
- неинституциональное, подлежащее регуляции в системе управления производственной деятельностью, но регуляция не проводилась по независимым от работника причинам;
- внутриинституциональное — производственное поведение, на которое не распространяется обязательность институциональной системы организации предприятия. Вполне вероятно, что здесь имеется разновидность произвольного производственного поведения;
- антиинституциональное — производственное поведение, направленное против нормализации поведенческой деятельности, против создания систем регулирования поведения, подчинения его интересам и целям предприятия.

Достоинством представленной типологии является то, что она показывает реальные естественные процессы деятельности работников и отражения этой деятельности в их сознании.

Ю. А. Шрейдер типологизировал производственное поведение по признакам целей и форм реализации целей в системе производства.²

По существу этот тип производственного поведения является заданным сложившейся системой организации производства и назван автором разработкой ритуальным поведением.

В. А. Ядов при исследовании вопросов прогнозирования социального поведения выделяет в нем две связующие компоненты, а именно:

- программирующее поведение, направленное на активное выполнение собственных творческих планов и программ;
- приспособительное поведение, по сути предполагающее подчинение своих жизненных сил общим интересам и действиям, целям и задачам функционирования предприятия.³

Приведенные концептуальные подходы к типологии производственного поведения работников создали предпосылки для выделения основополагающих групп.

Среди них типологические группы производственного поведения работников, соотносящиеся с образом и стилем жизни, отношением к труду, внешней средой производственной деятельности. Именно с помощью этой основополагающей типологии можно выделить деятельное и созерцательное производственное поведение, различающееся между собой мерой поведения.

¹ См. подробнее: Психологические механизмы регуляции социального поведения. — М., 1979.

² Шрейдер Ю. А. Ритуальное поведение и формы косвенного целеполагания // Психологические механизмы регуляции социального поведения. — М., 1979.

³ Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1979.

Возможен и другой подход к типологии производственного поведения в соответствии с жизненными целями, планами и программами по степени свободы: экономической, выбора сферы и места приложения труда, по степени соответствия фактического желаемому или обусловленному производственному поведению; по степени влияния на окружающую производственную среду, внешнюю сферу производственной деятельности; по соотношению функционально-ролевых функций, выполняемых работником в процессе производства, и т. п.

Подобная квалификация производственного поведения работников не исключает возможности введения в него признака активности поведения:

- инициативный, предприимчивый тип производственного поведения, предполагающий повышенную производственную и общественную активность работников;
- исполнительный тип, наиболее соответствующий таким чертам производственного поведения работников, как дисциплинированность, аккуратность, добросовестность и т. п.;
- пассивный тип, при котором работник нуждается в постоянном настрое на производственную деятельность, контроле со стороны органов управления, корректировке поведения в трудовом коллективе;
- отклоняющийся тип, характеризующийся созданием конфликтных ситуаций, нарушением трудовых и технико-технологических процессов и т. п.

Таким образом, предметом предпринятого анализа и обобщений типологий производственного поведения работников стало выделение тенденции его развития от созерцательного, в лучшем случае деятельно-исполнительского, к деятельно-инициативному предприимчивому типу.

Типология производственного поведения работников позволяет выделить историко-философское направление преобразований производства и общественной, социально-экономической характеристики включения человека в процессы преобразования и конкретно-экономическую направленность деятельности в сфере преобразования производства и общественной жизни.

О роли производственного поведения персонала в управлении предприятием необходимо говорить в контексте и с учетом экономических и социальных оценок его эффективности.

Под оценкой принято понимать мнение о ценности, уровне или значении какого-либо явления или действия. В социальной оценке, как правило, выражается субъективное отношение к характеру, методам выражения и результатам производственного поведения работников. Субъектом социальной оценки при этом является персонал предприятия, а объектом — отличительные признаки производственного поведения.

В этой связи мы применили интегральные социальные показатели:

- активность/пассивность;
- предприимчивость/исполнительность;
- стабильность/нестабильность.

Позиция активного производственного поведения работников может обеспечивать рост производительности труда от 60 до 250%. Признак пассивности производ-

ственного поведения работников ни в коем случае не является стационарным. По оценкам, пассивность не способствует не только стабилизации производственно-экономической деятельности, но, как правило, снижает конечные производственные результаты на 10–20% и приводит к ухудшению качества производимой продукции почти на 40%.

Предприимчивость как социальный индикатор достаточно близка к активности работников, но отличается большей конкретикой, инновационностью и предметностью. По этому показателю производственного поведения работников конечные результаты производства могут быть увеличены от 5 до 12 раз, а по показателю исполнительности — на 1–3%.

Стабильное производственное поведение работников создает предпосылки системной социальной диагностики, выработки механизмов принятия оптимальных решений, позволяющих, по оценкам экспертов, повысить производительность труда на 7–8%, обеспечить рост качества продукции более чем на 12%.

При нестабильном производственном поведении работников выявленные экспертным путем резервы повышения эффективности производства практически не могут быть реализованы.

Проведенный анализ производственного поведения работников, описание его типологии, выявление отличительных признаков различных типологий, а также социальная оценка включенности работников в процесс активизации производственного поведения позволяют перейти к анализу процессов развития организационной культуры как средства рационализации производственного поведения персонала предприятия.

4.3. Процесс развития организационной культуры производственного поведения в системе управления персоналом предприятия

В последние годы все чаще прогресс в социально-экономическом развитии предприятий связывается с развитием организационной культуры производственного поведения персонала.

Под культурой в общетеоретическом аспекте понимается совокупность целевых установок, нравственных позиций, этика общения, поведение при изменяющихся условиях жизнедеятельности человека. Обусловлено это тем, что культура как продукт жизнедеятельности человека представляет собой предметный и деятельный генофонд общества и его структурных единиц, предполагающий его способность к обучению, адаптации к условиям жизнедеятельности, социальным действиям и т. д. В культуре, как подчеркивал А. И. Агеев, спрессован опыт множества формировавших ее поколений по осознанию себя и мира, приспособлению к окружающей среде и устройству внутренней жизни.¹

¹ См. подробнее: *Томилов В. В.* Организационная культура и предпринимательство. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1994; *Миженская Э.* Культура и экономика в современных условиях // Проблемы человека в экономической системе. — М.: ИЭ РАН, 1991; *Васкер А. З.* Государство и культуры // Гуманитарная культура как фактор преобразования России. — СПб.: ГУП, 1995.

Кроме того, существование культуры проявляется и реализуется лишь в деятельности людей, которая воплощается в конкретных социальных и производственных действиях. Через призму производственной деятельности правомерно рассматривать культуру производственного поведения как своеобразный кодекс поведения.

По мнению В. В. Томилова, «развитие культуры, смена, появление и исчезновение, выдвижение на главенство и оттеснение на второй план различных кодексов поведения происходит по принципу собственного отбора».¹

Иными словами, преимущественно усваиваются те элементы культуры работников, которые наилучшим образом отвечают требованиям обеспечения жизненных целей общества, развития производства.

Организационная культура производственного поведения работников имеет существенные признаки, среди которых:

- коммуникабельность, под которой понимается способность работников к совместной деятельности в сфере производства и общественной жизни;²
- мобилизационность — способность работников к самоорганизации, саморегулированию производственной деятельности и отношений в процессе этой деятельности;
- адаптивность — природная и приобретенная способность работников приспособляться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования производства и сопутствующим им производственным отношениям;
- инициативность — побуждение работников к восприятию и трансформации условий производственной деятельности, обеспечивающей рост;
- инновационность — способность работников к новым и нестандартным формам деятельности и поведения, создающая предпосылки создания новых технологий, конструкций и т. п.

Учитывая роль организационной культуры в производственном поведении работников, необходимо остановиться на основных ее характеристиках. Среди них следующие:

- организационная культура производственного поведения работников выражает отношения не только между субъектами производственной деятельности, но и комплекс представлений об имидже организации (предприятия), ее деятельности, целях и задачах, характере труда и производства, реализации производственной продукции, ее общественной оценке;
- организационную культуру целесообразно связывать с социально-психологическим климатом, формирующимся в процессе производственной деятельности;
- организационная культура производственного поведения во многом ситуативна, однако складывающееся в течение длительного периода поведение

¹ Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1994.

² См. подробнее: Человек социалистического общества и процессы массовой коммуникации. — Л.: ИСЭП АН СССР, 1983; Котлер Ф. Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования // Основы маркетинга. — М.: Корунда, 1994.

не поддается манипулированию, но зависит от экономических, правовых, организационных, социально-психологических факторов производственной деятельности;

- организационная культура производственного поведения работников, как правило, поддается коррекции, если на предприятии действует система управления персоналом;
- организационная культура производственного поведения работников воздействует на конечные результаты производственной деятельности как прямо, так и косвенно, но только при условии институцирования ее в сфере управления производством.

Заметим, что организационная культура производственного поведения всегда социальна, так как зависит не от одного субъекта хозяйствования, а от множества. Иными словами, организационная культура производственного поведения не определяется каким-то признаком, а является суммативной.

Она регулирует производственное поведение членов трудового коллектива, оказывая при этом влияние на отношения внутриколлективные и межколлективные.

Организационная культура:

- как результат человеческих действий, мыслей, желаний является связующим элементом между производственным поведением отдельных работников;
- проходя процесс исторического развития, способствует, с одной стороны, неосознанному формированию производственного поведения, а с другой — предполагает его стереотипизацию.

Организационная культура производственного поведения тем самым есть и результат, и процесс и определяет постоянное развитие различных аспектов производственного поведения.

Можно полагать, что каждая производственная организация, имеющая определенные традиции, обладает и «собственной» организационной культурой производственного поведения. Вместе с тем организационную культуру производственного поведения работников можно представить в обобщенном виде (рис. 4.3).

Совокупность переменных организационной культуры производственного поведения работников позволяет смоделировать наиболее рациональные его компоненты, удовлетворяющие условиям эффективного функционирования производства. Основываясь на разработках Т. Питерса, В. Т. Пуляева, Р. Уотермана, У. Оучи, Т. Янц, Д. С. Синк, В. В. Томилова, Б. З. Мильнера, А. И. Муравьева и других, можно изложить рациональные компоненты организационной культуры производственного поведения в следующей последовательности:¹

¹ *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс. 1988; *Организация управления: проблемы перестройки* / Под ред. Д. М. Гвишиани, Б. З. Мильнера. — М.: Экономика, 1987; *Янц Т.* Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. — М.: Экономика, 1991; *Экономика и этика предпринимательства* / Под ред. А. И. Муравьева. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1992; *Томилов В. В.* Организационная культура и предпринимательство. — СПб.: Изд-во

- ориентация на цели предприятия;
- ориентация на эффективную внутрипроизводственную деятельность;
- самостоятельность и инициативность;
- предприимчивость и инновационность;
- качество и продуктивность;
- соотношение действий с философией производства;
- преданность производственной организации;
- ценностные ориентации и предпочтения.

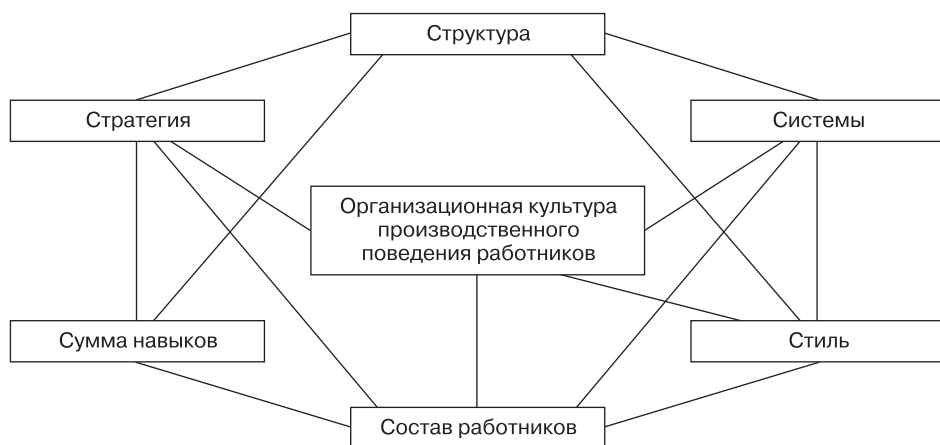


Рис. 4.3. Совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих организационную культуру производственного поведения

Всепроникающий характер организационной культуры производственного поведения работников в сфере производства, благодаря чему последнему придается многообразный общественно значимый характер по освоению, сохранению, преобразованию, повышению эффективности производства и т. п., позволяет утверждать, что производственное поведение в конечном счете представляет собой социально-культурную деятельность как отдельных работников, так и профессионально-квалификационных групп, персонала предприятия в целом.

Труд, трудовая деятельность под воздействием цивилизованных принципов развития общества и гуманизации производства становится все более содержательным, интеллектуальным и превращается в сферу самовыражения, удовлетворения работника общением на производстве, ожиданием признания его успехов в труде, что в конечном счете формирует стереотипы производственного поведения, его организационно-культурный потенциал.

СПбГУЭФ, 1994; Мильнер Б. З. Реформы управления и управление реформами. Ч. I и Ч. II. — М.: ИЭ РАН, 1994; Пуляев В. Т. Культура реформ и ее человеческое измерение // Гуманитарная культура как фактор преобразования России. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, 2004.

Производственное поведение работников зависит от индивидуальной, групповой и коллективной культуры.

Структура организационной культуры определяет и структуру индивидуальных связей в системе производственного поведения работников. Это поведение можно пояснить следующей схемой (рис. 4.4).

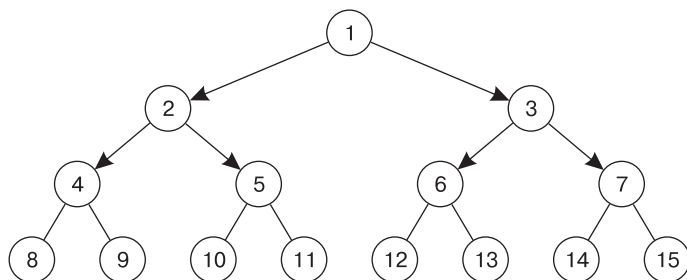


Рис. 4.4. Индивидуальные связи в системе производственного поведения работников

В структуре на рис. 4.4 можно выделить разные интересы, ориентации, социальные действия, но в то же время единые сопутствующие производственной деятельности правила и инструкции, которые создают иллюзию однотипного производственного поведения работников.

Групповая организационная культура становится определяющей в формировании группового производственного поведения работников (рис. 4.5).

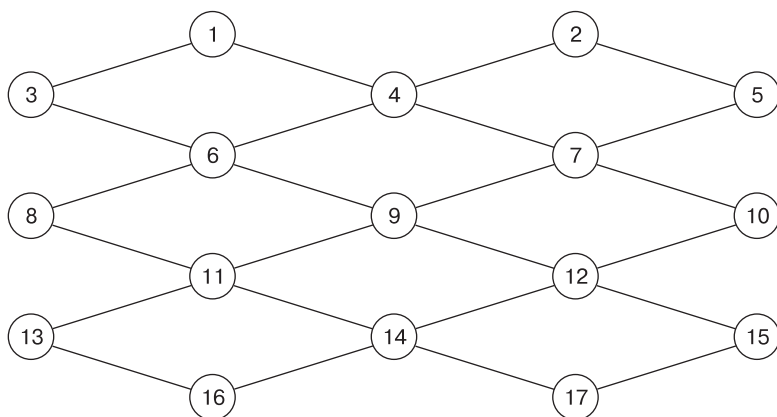


Рис. 4.5. Групповые связи системы производственного поведения работников

В этом случае достигается мобильность и маневренность производственного поведения работников, отсутствуют уровневые предпочтения в производственном поведении, а внутригрупповые поведенческие действия обладают рядом характерных особенностей:

- заранее не установлена форма производственного поведения;
- групповое поведение зависит от набора индивидуальных особенностей работников;
- осуществляется внутригрупповая оценка производственного поведения работников;
- групповое поведение является контактным: группа — группа, группа — индивид и т. п.;
- на групповое поведение работника, как правило, оказывает влияние индивидуальное поведение работников, обладающих лидерскими способностями.

Предпочтение при оценке роли организационной культуры в производственном поведении персонала эксперты отдают стабильности (ранг 1), определенности (ранг 2), предприимчивости (ранг 3), адекватности (ранг 4), деконфликтизации (ранг 5). Стабильность и определенность действий администрации предприятий приводит к усилению предприимчивости (4 — 1 ранг), инициативности (7 — 2 ранг), попытке найти признание в делах (5 — 3 ранг). Конфликтность и напряженность, по оценкам экспертов, в коллективе предприятия наносят вред не только социально-психологическому климату, но и конечным результатам работы предприятия.

Таким образом, организационная культура персонала зависит от основных характеристик организации предприятия, а ее типы можно представить следующим образом (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Типы организационных культур персонала предприятия

Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Парсипативная
Организация направляется	согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам, сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью	непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженных дискуссий по выработке способов решения
Повседневная работа	при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства

Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Парсипативная
Функции и ответственность	реализуются с почти автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия сотрудничества
Разногласия и конфликты	отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации (общение)	ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
Информация и данные, как правило,	расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

Каждый из типов организационных культур персонала предприятия может найти место в сложившейся системе управления. В частности:

- культура органическая предполагает ориентацию персонала на миссию, цели и задачи, стоящие перед предприятием;
- культура предпринимательская предполагает развитие инициативы, предприимчивости, инновационного мышления персонала;
- культура бюрократическая обусловлена укреплением властных распоряжительных полномочий руководства предприятием;
- культура парсипативная означает создание возможностей для широкого привлечения различных профессионально-квалификационных групп работников к обсуждению стратегических и тактических вопросов деятельности предприятия.

Любые предпочтения при формировании определенного типа организационной культуры персонала зависят от конкретных условий деятельности предприятия и уровня профессиональной подготовки руководящего звена к управлению персоналом.

4.4. Процессорные мотивации построения системы управления персоналом предприятия

Рассматривая процесс формирования системы управления персоналом предприятий, исследователи уже достаточно давно уделяют внимание мотивационному механизму.¹

Классическим представляется подход А. Маслоу, который выявил первичные и вторичные мотивации. К первым им отнесены физиологические мотивации и потребности в безопасности и уверенности. Ко вторым — социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Думается, что подобные мотивационные характеристики являются общесистемными, присущими любому виду деятельности и отражающими потребности человека в питании, безопасности, социально-культурном и профессиональном развитии. Старая экономическая система позволяла в какой-то мере учитывать физиологические потребности, без которых был бы невозможен процесс воспроизводства, а также потребности работников в самовыражении через систему соревнований, постоянно действующих производственных совещаний и т. д. Именно эти составляющие мотивационного механизма и были в большей мере отражены в практических действиях по управлению персоналом предприятий.

М. Келланд исследовал потребности работника в динамике как раз в тот момент, когда в западной идеологии сформировалась идея общего процветания и достижения любым человеком самых высоких положений в деловой карьере. Как следствие, он выделил три основные характеристики мотивации, а именно стремление к власти, к успеху, причастность к делу.

Можно полагать, что при переходе к новой экономической системе, когда по сути, происходит формирование новой социальной структуры общества, да пожалуй и профессионально-квалификационной структуры предприятий, нельзя не учитывать эти мотивации в системе управления персоналом. С одной стороны, при завышенных амбициях работников эти мотивации достаточно разрушительны для любой организации, с другой — могут служить при их регулировании хорошим стимулом для повышения эффективности работы предприятия.

В. Врум подошел к определению мотивации с другой стороны, а именно рассмотрел мотивационный механизм управления персоналом предприятия через призму ожиданий работников. При этом он выделил следующие ожидания:

- усилия дадут результат;
- результаты повлекут вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

И действительно, управление персоналом будет малоэффективно без стимулирующего воздействия на работников, без закладывания в психологию их деятельности ожиданий успеха и вознаграждения. Особенно такой подход важен в со-

¹ *Maslow Abraham. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. No 50 (1943), p. 370–396; Lawler Edward E. Motivation in Work Organization. – Monterey, Calif.: Brooks / Cole, 1973; Vroom Victor H. Work and Motivation. – New York: Wiley, 1964; Porter Lyman W. and Lawler Edward E. Managerial Attitudes and Performance. – Homewood, III: Irwin, 1968; F. Herzberg, B. Mauser and B. B. Shyderman of International Affairs, vol. 24 (1970), pp. 30–41.*

временных условиях, когда удельный вес наемных работников возрастает прямо пропорционально количеству приватизированных предприятий. Не исключение здесь и работники — собственники акций предприятий, которые также являются наемными работниками и реального воздействия на хозяйственную деятельность предприятий оказывать не могут.

Ф. Герцберг в какой-то мере стал проводником идей А. Маслоу, выделив в группе гигиенических мотиваций а) физиологические; б) мотивации безопасности. Но одновременно он предложил и другую группу мотиваций, связанную непосредственно с процессом преобразования сферы труда, его содержания, организации, планирования, контроля, учета, регулирования. Иными словами, вторая группа мотиваций есть потребность работника в участии в управлении по преобразованию деятельности предприятия.

Организационно-технологический подход к выявлению и включению мотиваций в систему управления персоналом применили Л. Портер и Э. Лоулер, которые разработали уникальную мотивационную модель, позволяющую на различных этапах хозяйственной деятельности не только отслеживать ожидания и результаты работы отдельных работников, но и регулировать процесс удовлетворения ожиданий сразу же после получения результатов работы (рис. 4.6).

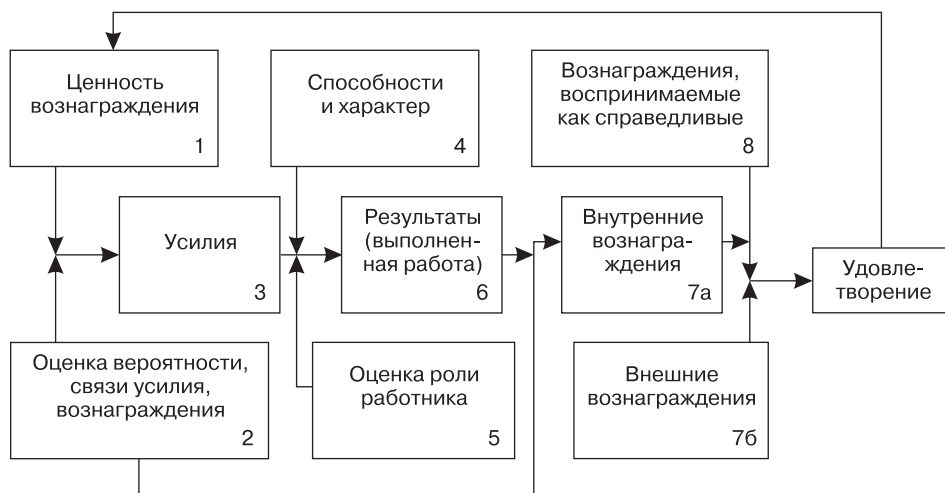


Рис. 4.6. Мотивационная модель управления персоналом предприятия по Портеру — Лоулеру

Кроме того, Л. Портер и Э. Лоулер сделали очень важный вывод о том, что мотивация — это не только потребности работников, но и процесс стимулирования работников к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.¹

¹ Edward E. Lawler, Poyand Organizational Effectiveness: A Psychological View. — New York. McGraw-Hill, 1971; Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Managenal Attitudes and Performance. — Homewood, III: Irwin, 1968, p. 165.

Принимая во внимание прямую связь мотиваций работников с достижением целей организации (предприятия), необходимо установить основные свойства этой организации. Особенно это важно в период перехода к рыночной экономике, когда старые парадигмы еще не преодолены, а новые парадигмы организации хотя контурно определены, но не отражены в полной мере в системе управления персоналом предприятий.

Для установления свойств организации предприятий, сформировавшихся в последние годы под воздействием разгосударствления и приватизации, структурной перестройки, создания конкурентоспособных производств, устранивших монополию в производстве продукции и т. п., мы попытались аккумулировать мнения экспертов — ведущих специалистов промышленного производства. Около 70 специалистов ранжировали по группам свойства организации предприятий, присущих как старой, так и новой системе управления, основанной на рыночных принципах хозяйствования. Из тридцати характеристик свойств эксперты выбрали наиболее значимые (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Влияние свойств организации предприятия на состав управленческой деятельности

Свойства организации предприятий	
Административно-командный стиль управления	Экономические методы управления
1. Технологический императив	1. Объединенная оптимизация
2. Люди как продолжение машин	2. Люди как дополнение к машинам
3. Максимальное дробление работы, простая узкая специализация	3. Люди как ресурс, который необходимо развивать
4. Внешний контроль	4. Саморегулирующиеся системы внутреннего контроля
5. Стиль руководства, основанный на иерархии подчинения	5. Перспективный стиль руководства
6. Конкуренция, политическая игра только в интересах предприятия	6. Сотрудничество, коллегиальность, коммуникации
7. Отчужденность персонала от целей предприятия	7. Работа в интересах предприятия, членов коллектива, общества
8. Низкая склонность к риску	8. Приобщенность к делам коллектива предприятия
	9. Инновативность трудовой деятельности

Экономические методы управления стали основанием для возникновения новых мотиваций персонала, таких как инновационность, самоконтроль, экономическая и социальная ответственность и т. п.

По сути в динамике работы предприятия наблюдается процесс перехода мотиваций из одного состояния в другое, а также нестабильность мотиваций, обусловленная тем, что старая система управления еще не в полной мере реализована, а новая система управления носит зарождающийся характер.

Возникает вопрос, а не имеем ли мы в данном случае дело с новым типом процессорных мотиваций, которые стимулируют жизненную позицию работника, заставляют его работать в интересах предприятия, самостоятельно регулировать исполь-

зование своего трудового потенциала, соотносить свои экономические ожидания со своими профессиональными возможностями, возможностями предприятия? Пожалуй, ответ здесь может быть только положительным.

Действительно, можно утверждать, что мотивации в данной ситуации не просто процессорные, а процессорно-технологические, связанные друг с другом направлениями, целями и задачами преобразования свойств организации предприятий.

Для того чтобы осуществить переход от одних принципов и методов управления персоналом к другим, необходимо непосредственно настроить работников на самооценку, а также привлечь их к участию в программе действий по реализации новых принципов и методов в хозяйственной деятельности.

Среди свойств организации предприятий можно выделить парные и комбинированные связи. Так, например, переход от технологического императива к объединенной оптимизации невозможен без учета содержательных мотиваций работников, связанных с реконструкцией предприятия, со структурной перестройкой системы управления, основанной не на иерархии подчинения, а на соподчиненности, которая диктуется кооперированием и интегрированием хозяйственных звеньев предприятия. Подобная парная связь перехода от одних к другим свойствам организации станет более плодотворной, если будет учитываться необходимость приобщения работников к делам коллектива, инновационной составляющей в сфере приложения труда. Не исключено, кстати, что отсутствие мотивационного механизма и процессорно-технологического сопровождения преобразования системы управления персоналом предприятий может привести и к обратному результату, а именно переходу от парсипативного стиля, например к административно-командным методам руководства. То же и по другим парным мотивационным связям.

Думается, что было бы правильным определять и учитывать взаимосвязи процессорно-технологических мотиваций с факторами преобразования системы управления персоналом предприятий, что позволяет отойти от абстрактного теоретизирования и перейти к реализации программы действий.

С какими же факторами мы связываем процессорно-технологические мотивации преобразования системы управления персоналом предприятий? Во-первых, с количеством, качеством, структурой труда и управления. Это и рабочая сила, и средства труда, и предметы труда, применение которых рассматривается в динамике. Во-вторых, с основными характеристиками, позволяющими установить, как, каким образом, насколько эффективно используются все виды ресурсов предприятий. Это и количественная совместимость, и сопряженность, и согласованность вовлечения ресурсов, и их переработка с учетом заданных темпов, ритма работы, методов измерений и т. п.

В-третьих, с элементарными представителями системы управления персоналом, а именно с:

- персоналом управления;
- профессионально-квалификационными группами работников;
- организационной структурой управления;
- экономическим механизмом взаимодействия работников;
- средствами и методами управления;
- информационным обеспечением процессов управления.

В-четвертых, с внешними условиями функционирования системы управления персоналом предприятий, среди которых выделим политические, правовые, экономические, организационные, социально-психологические и т. д.

Система взаимосвязей процессорно-технологических мотиваций с факторами преобразования управления персоналом представлена на рис. 4.7.



Рис. 4.7. Взаимосвязи процессорно-технологических мотиваций с факторами преобразования системы управления персоналом предприятия

Акцент на подобном подходе к изучению взаимосвязей процессорно-технологических мотиваций в системе управления персоналом предприятий обусловлен тем, что «организация — это нечто большее, чем экономическая целостность».¹

А это, в свою очередь, означает, что экономическая основа организации предприятий так и останется «основой», если в механизме управления персоналом

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

с его традиционными подходами к принятию управленческих решений не будут учтены такие компоненты, как социальные интересы, социальная активность, социальное планирование.¹

И действительно, может ли быть решение оптимальным и осуществленным, если оно строится:

- по уровню иерархии;
- по общим функциям;
- по частным функциям;
- по степени полноты и использования информации;
- по степени и охвату общих функций;
- по времени на выработку и принятие решений;
- по времени действия;
- по характеру процесса выработки и принятия;
- по степени обоснованности;
- по степени творчества;
- по месту в цикле управления.

Определенный хронологизм в принятии решений, культивируемый на протяжении последних 20–25 лет, приводит, как правило, либо к невыполнению решений, либо отмене их уже на ранних стадиях работы, либо подмене общими рассуждениями. И причина здесь в утрате внимания к социальным интересам, к социальной активности, к социальному планированию.²

Думается, что принимаемый нами за основу подход к принятию решений в системе управления персоналом предприятий отличается не только от отечественных, но и зарубежных подходов, например, Г. Саймона, который предложил структуру принятия решений: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. И хотя он в своем исследовании подчеркивает, что «руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна», но не уделяет в дальнейшем внимания социальной составляющей личностного фактора.³

А отсюда и неспособность ответить на вопросы, почему и в связи с чем возникает в среде коллектива предприятия напряжение и почему принятые решения не выполняются.

Не всегда управляющий может понять то обстоятельство, что работником при выполнении решений движет не только регламент процедуры, но и чувства, составляющие основу его производственного поведения.

¹ *Васильев Б.* К вопросу о классификации управленческих решений // Социальные проблемы индустриального труда. — Вильнюс, 1970; *Глухов В. В., Караюков А. Ю.* Управление персоналом в акционерном обществе. — СПб., 1994.

² Эти вопросы совершенствования управления предприятиями неоднократно обосновывались В. Р. Полозовым, начиная с 1970-х гг. См., например: *Полозов В. Р.* Плановость преобразования социальной структуры труда в первичной ячейке общественного производства // Социальные проблемы индустриального труда. — Вильнюс, 1970.

³ *Simon Gerbert A.* Administrative Behavior. 3rd ed. New York: Free Press, 1976.

На процесс принятия решений, их реализации в хозяйственной практике влияет и оценка работниками личности управляющего, его поведения, умения общаться, логичности, порядочности, профессионализма и т. д. Отсутствие этих компонентов приводит к игнорированию принятых решений, формированию в среде работников собственных решений, зачастую противоречащих целям деятельности предприятия. Тем самым работник практически неосознанно становится носителем поведенческих мотиваций, которые мы также относим к разряду процессорно-технологических.

В социальной составляющей личностного фактора мотиваций особое место принадлежит социальной активности работника. До недавнего времени компонентами социальной активности считалось участие работников в организованном и спонтанном соревновании, в управлении производством посредством участия в составлении первичных планов, их согласовании и т. п., в выборах руководителей различного ранга. Однако хотя подобный подход и принес много положительного в решение вопросов повышения эффективности производства, вместе с тем он во многом не учитывал наднормативных аспектов деятельности, связанных с сознанием работника, его ценностными ориентациями, социальными мотивациями, выходящими за сферу непосредственной трудовой деятельности, удовлетворенностью трудом вне сферы приложения труда на предприятии. В этой связи думается, что шкала социальной активности работников может быть сдвинута в сторону общей сопутствующей деятельности (рис. 4.8).

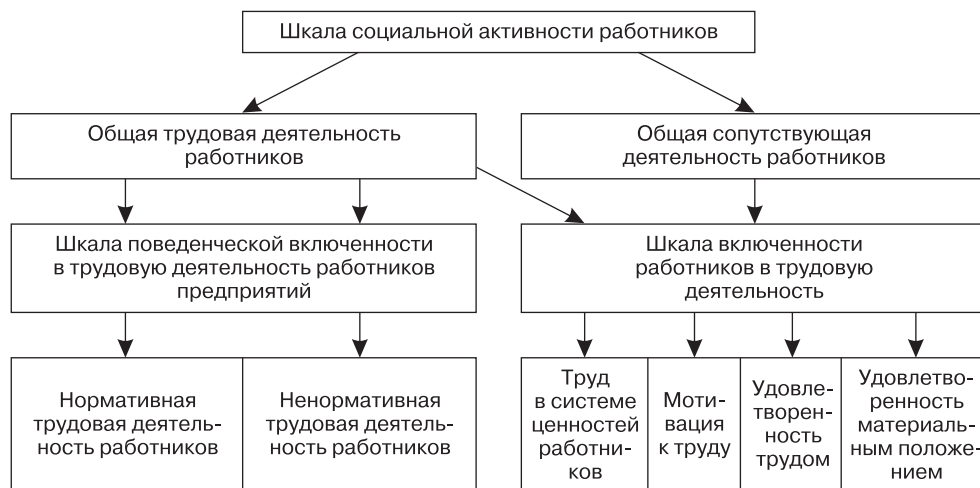


Рис. 4.8. Шкала социальной активности работников предприятия

Наиболее оптимальным, как нам представляется, должно стать создание условий в системе управления персоналом предприятий для совпадения мотиваций общей трудовой деятельности и сопутствующей трудовой деятельности непосредственно на рабочем месте (группе рабочих мест). В настоящее время можно выделить четыре основных вида удовлетворения мотиваций работников, а именно:

- мотивации, удовлетворяемые непосредственно на предприятии посредством перераспределения, дохода от произведенного и реализованного товара;
- мотивации, удовлетворяемые через государственные органы управления в виде дотаций, социальной помощи, социального обеспечения;
- мотивации, реализуемые в процессе разгосударствления и приватизации за счет выделения доли собственности в виде продуктов, акций, денежных компенсаций и т. п.;
- мотивации, реализуемые посредством становления адекватных ожиданий политического и общественного строя.

Первые мотивации мы связываем со стабильностью и эффективностью функционирования предприятий, а вторые—четвертые — с нестабильностью экономического положения человека в государстве, обусловленной самыми разными причинами.

Множественность возможностей при удовлетворении мотиваций работников приводит к снижению эффективности использования их трудового потенциала на предприятии, к отвлеченности от целей развития предприятия, к появлению групп работников, которых следует отнести к категории наблюдателей, а не создателей. И действительно, зачастую работник готов получать пособие по безработице на 8–10% меньше его средней заработной платы на предприятии, чем высокоэффективно трудиться.

Множественность возможностей при удовлетворении мотиваций работников приводит и к утрате восприятий управленческих решений, снижению их эффективности, стагнации социально-трудовых отношений.

Совершенно справедливо замечено в последнее время, что социальная активность работников перемещается из трудовой сферы, создающей материальные блага, в сферу эмоциональную: борьба за власть, отстаивание групповых интересов и т. п.

Можно ли в этих условиях ставить вопрос о создании эффективного мотивационного механизма управления персоналом предприятий? Видимо да, но при условии учета многообразия как самих мотиваций, так и возможностей их удовлетворения в различных сферах жизнедеятельности человека. Кроме того, целесообразно учитывать и то обстоятельство, что мотивации не бывают стационарными, они находятся в постоянном движении, изменяются их количественные и качественные составляющие. В типологии мотиваций, как правило, преобладают процессорно-технологические мотивации, которые в наибольшей мере оказывают влияние на формирование новой, адекватной рыночным отношениям системы управления персоналом предприятий.

Сам процесс управления персоналом предприятия, с учетом наличия процессорно-технологических мотиваций, должен учитывать возраст работников, цели трудовой деятельности, характеристики и особенности трудового потенциала, методы мотивации трудовой активности, результаты мотивирования персонала (табл. 4.4).

Учет процессорно-технологических мотиваций не только способствует рационализации системы управления персоналом, но и создает условия для оптимального социального самочувствия работников и формирования инновационной созидательной деятельности.

Таблица 4.4. Взаимосвязь процессорно-технологических мотиваций персонала с формированием системы управления

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Методы мотивации трудовой активности	Результат мотивирования персонала
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направлений трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов, профессиональной деятельности	Формирование ценностных ориентаций в семье дополняется нормами коллективного общения. Психологические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются опыт работы, поведения, осознается личная ответственность в достижении целей предприятия	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность) 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение	1. Анализ апробации своих возможностей 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации 4. Начало формирования позитивной трудовой активности
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного, жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки	Пронсходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информация работников 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка 3. Увеличение материальной заинтересованности 4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной культуре 5. Гибкий график работы 6. Круги качества, автономные рабочие группы	1. Жизненный и трудовой опыт становятся одной значной реальностью 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Методы мотивации трудовой активности	Результат мотивирования персонала
От 35 лет до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые трудовые задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оцениваются достигнутый результат	1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении капитала 3. Карьера, успех, престиж, признание 4. Максимальные возможности для повышения квалификации 5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования 6. Job-факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке
От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся активностью, смена рода занятий на менее интенсивные. Выделяется группа, сохранявшая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должностей, избранной в качестве цели карьеры	1. Сохранение и передача опыта молодежи — наставничество 2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, надомная работа) 3. Авторитет, уважение, признание заслуг 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию 5. Престиж, карьера, достижение цели 6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки 7. Условия для отдыха и лечения	1. Выход на пенсию 2. Смена деятельности на менее физически интенсивную и напряженную 3. Достижение высот трудовой карьеры

4.5. Социальное самочувствие работников как условие рационализации системы управления персоналом предприятия

Оценка степени или уровня социального самочувствия работника в системе управления персоналом является достаточно новым явлением.

В настоящее время можно констатировать, что на социальное самочувствие персонала оказывают воздействие такие факты, как то, что 44% работников исчерпали возможности увеличения физических нагрузок, 25% — увеличения темпов работы, 14% — нервного напряжения, 17% — умственного напряжения. Эти показатели в деятельности персонала предприятия определяют реакции работников на состав управленческих решений, уровень удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, уровень социально-трудовых отношений между различными категориями персонала и в конечном счете формируют интегральный показатель — социальное самочувствие, характеризующий социально-психологическое состояние работников, в основе которого восприятие содержания и характера принятия решений в системе управления персоналом предприятия. Степень восприятия работниками управленческих решений может быть оценочно-эмоциональной реакцией работников на несправедливость, жесткость, униженность и т. п. Эти явления имеют место, когда большинство руководителей игнорируют мнение подчиненных, не соотносят принимаемые решения и вытекающие из них требования с состоянием и возможностями самих работников. Астенические и стенические эмоции работников в процессе принятия и реализации управленческих решений могут снижать и повышать жизнеспособность человека, формировать устойчивое социально-психологическое состояние персонала предприятия, направленное как на выживание, так и на развитие.

Индикатором социального самочувствия, по всей вероятности, может стать удовлетворенность происходящими изменениями на предприятии как в процессе принятия управленческих решений, так и в процессе собственно управления персоналом, его нацеливание на реализацию этих решений в хозяйственной практике. С чем связан подобный подход к оценке социального самочувствия персонала предприятия? Во-первых, с тем, что решения, типичные для функций управления персоналом, охватывают планирование, организацию, учет, контроль, мотивацию, координацию, стимулирование и т. п., т. е. касаются практически всех сторон жизнедеятельности персонала предприятия. Во-вторых, в процессе принятия решений создаются не одномерные, а многомерные связи и зависимости персонала как по иерархии управления (сверху донизу), так и по горизонтальным визуальным, организационным, экономическим и технологическим производственно-хозяйственным цепочкам. Звеньями здесь выступают контактные и локальные группы персонала предприятия.

Социальное самочувствие личности — работника — и персонала предприятия находится поэтому в прямой зависимости и может быть измерено совокупностью оценок различных сторон жизнедеятельности персонала предприятия.

Думается, что оценка социального самочувствия персонала предприятия в процессе управления может способствовать минимизации ошибок руководителя,

принимающего решения, а значит, повышению качества работы персонала предприятия; оптимальному соотношению властных и скоординированных с персоналом управленческих решений.

Оценить социальное самочувствие персонала можно по четырнадцати основным показателям (табл. 4.5).

Таблица 4.5. Оценка социального самочувствия персонала в процессе принятия управленческих решений

№ п/п	Характеристика социального самочувствия персонала	Степень удовлетворенности, %	
		X	V
1	Благоприятная социальная ситуация для персонала предприятия	34	25,5
2	Благоприятная ситуация для себя лично	36	31
3	Возможности проявления творчества в работе	12,5	11,5
4	Соответствие характера содержания работы личным интересам	27	9
5	Возможности проявления инициативы и предприимчивости в работе	14	12
6	Возможности полностью реализовать самоотдачу	42	19,5
7	Благоприятный социально-психологический климат	50,5	34
8	Отношения с коллегами по работе, создающие предпосылки повышения ее эффективности	52	20,5
9	Отношения с руководством предприятия, стимулирующие эффективную работу	7,9	8
10	Отношения с непосредственным руководством, стимулирующие эффективную работу	38,2	26,5
11	Рациональные условия осуществления трудовой деятельности		
	• организация труда	22,4	20,5
	• работа технологического оборудования	36,7	35,5
	• содержание рабочего места	42	42
	• режимы труда и отдыха	54,5	37
	• участие в управлении производством	1,4	0,5
	• оплата труда	23,2	10
	• нервные нагрузки	28	35,5
	• физические нагрузки	44,7	42
	• темп работы	28,5	30,5
	• умственные нагрузки	19,4	7,5
12	Правовая защищенность	4,5	0,5
13	Экономическая и социальная защищенность	9	2
14	Духовное развитие	1,5	0,5

Анализируя полученные эмпирические оценки, можно утверждать, что показатели благоприятной социальной ситуации на предприятиях для персонала находятся ниже среднего уровня. А такие компоненты, как правовая защищенность, экономическая и социальная защищенность, духовное развитие, даже невозможно комментировать.

Выявленные оценки во многом соотносятся и с оценками удовлетворенности рационализацией условий осуществления трудовой деятельности.

Выявление характеристик и оценка по их признакам уровня социального самочувствия персонала в процессе принятия управленческих решений, видимо, будет неполной без установления доминирующего типа состояния отдельных работников. Среди типов состояния социального самочувствия мы выделяем следующие:

- решительное, направленное на преобразование системы управления персоналом;
- обычное, с определением состава действий по преобразованию системы управления персоналом по ситуации;
- неопределенное, обусловленное тем, что работник не определился с ситуацией на предприятии по управлению персоналом;
- тревожное и напряженное, обусловленное состоянием дел на предприятии, в обществе в целом;
- безразличное, по методу «будь, что будет, ничего изменить нельзя».

Распределение самооценок типа социального самочувствия персонала предприятия представлено в табл. 4.6.

Таблица 4.6. Систематизация оценок социального самочувствия работников

№ п/п	Тип состояния социального самочувствия персонала предприятия	В процентах от числа опрошенных респондентов
1	Решительный	6,7
2	Обычный	35,6
3	Неопределенный	17,9
4	Тревожный, напряженный	11,4
5	Безразличный	28,4

Анализируя приведенные данные, можно высказать предположение о том, что решительный и обычный тип социального самочувствия можно отнести к типам созидания (42,3% респондентов), а тревожный и безразличный типы — к типам торможения преобразованию системы управления персоналом. Ведь маловероятно, что работник, постоянно находящийся в страхе перед будущей ситуацией, будет настроен на созидание, а не на выживание, подчинив последнему все или большинство своих потенциальных возможностей. Неопределенный тип социального самочувствия (17,9% респондентов) представляет собой основу для конструктивной работы по ориентации персонала предприятия на преобразование системы управления персоналом.

Иногда высказывается мнение, что можно перейти к нормативно-технологическому управлению персоналом, когда эмоциональное восприятие управленческих решений как бы уходит на второй план, а на первый выдвигается работа персонала по инструкциям, предписаниям, технологическим схемам и т. д.¹

¹ См., например: *Griffen Ricky W. Relationships Among Individual, Task Design and Leader Behavior Variables // Academy of Management Journal. Vol. 23 (1988). P. 670.*

При этом полагают, что социальное самочувствие работников в процессе управления персоналом может быть скорректировано уровнем личных доходов работников. И чем выше эти доходы, тем выше уровень социального самочувствия персонала. В этой связи мы предложили респондентам оценить уровень личных доходов на предприятии за последние 5 лет (табл. 4.7) и пришли к выводу, что к группе социального благополучия, не потерявшей ничего в своих личных доходах, можно причислить тех респондентов, доходы которых значительно возросли (1,9%); доходы возросли, но незначительно (18,4%) и доходы остались на прежнем уровне (31,3%). В сумме это составляет 51,6% респондентов.

Таблица 4.7. Оценка уровня доходов персонала предприятия

Оценка уровня личных доходов на предприятии за последние 5 лет (зарплата, дивиденды)	Ответы в процентах от числа опрошенных респондентов
1. Доходы значительно возросли	1,9
2. Доходы возросли, но незначительно	18,4
3. Доходы остались на прежнем уровне	31,3
4. Доходы значительно уменьшились	12,7
5. Доходы уменьшились	12,7
6. Затрудняюсь ответить	2,9

К группе социального неблагополучия мы отнесли работников, доходы которых значительно уменьшились (32,4%), уменьшились (12,7%). В сумме это составило 55,1% респондентов. Из этих данных следует, что рост доходов у 51,6% респондентов в то же время позволяет соотносить с созидательным типом социального самочувствия только 42,3% работников. Тем самым говорить и утверждать, что личные доходы являются первоосновой социального самочувствия персонала в системе управления предприятием, было бы явно преждевременным.

Какой можно сделать вывод из обобщения теоретического и эмпирического материала?

Во-первых, социальное самочувствие персонала является одной из важнейших характеристик его эффективной работы.

Во-вторых, принятие управленческих решений и последующее их сопровождение в системе управления персоналом предприятия предполагает социальные оценки социального самочувствия работников.

В-третьих, в управлении персоналом выделяется основная составляющая социального самочувствия работников, а именно участие их в управлении, что означает сопричастность к делам предприятия, преобразованиям в его структуре, технологиях, выработке и реализации мер повышения эффективности производства.

В-четвертых, уровень социального самочувствия персонала предприятия целесообразно измерять по двум компонентам: отношения между различными категориями работников, включая руководящий персонал; удовлетворенность содержанием и условиями производственно-хозяйственной деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Сущность и структура управленческого воздействия на персонал предприятия.
2. Содержание процессов управления персоналом на предприятии.
3. Роль производственного поведения персонала в организации управления различными видами деятельности.
4. Типы производственного поведения персонала предприятия.
5. Организационная культура производственного поведения персонала предприятия.
6. Процессорные мотивации построения системы управления персоналом предприятий.
7. Социальное самочувствие персонала: сущность, состав показателей, область учета в построении системы управления персоналом предприятия.

Глава 5

Теоретические и методические основы организации инновационной деятельности в системе управления персоналом предприятия

5.1. Организация и институционализация инновационной деятельности в системе управления персоналом предприятия

Успех экономических реформ в Российской Федерации во многом зависит от повышения эффективности профессиональной деятельности во всех отраслях и звеньях производства. На это нацелена трансформация системы управления, предполагающая «стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь — ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».¹

Эта стратегия связывает во времени и пространстве самые разные элементы производства и, как правило, обеспечивается программными действиями для достижения поставленных целей. Однако во многом принимаемые либо разрабатываемые стратегии носят характер заимствования, как правило, у западных научных школ и, за редким исключением, не всегда эффективны в практике хозяйствования. Если принимать во внимание то обстоятельство, что стратегия деятельности предприятий и организаций должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ, то станет очевидным, что в основе такой стратегии должны быть инновационный подход и организационное проектирование инновационной деятельности. Это особенно важно в связи с тем, что абсолютное большинство учебно-практического материала, посвященного стратегическому выбору, игнорирует и принципы инновационной деятельности в разработке стратегии, и организационное проектирование.²

Подобная неразработанность проблемы вызывает объективную необходимость концептуального развития сущности инновационной деятельности при преобразовании и эффективном осуществлении деятельности предприятий и организаций.

¹ Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. 2-е изд. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996.

² Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. С. 288; Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная литература, 1999.

Несмотря на то что понятие инновационной деятельности уже несколько лет введено в научный оборот, приходится сталкиваться с самыми разными толкованиями. По мнению П. П. Завлина, «к инновационной деятельности относится вся деятельность в рамках инновационного процесса, а также маркетинговые исследования рынков сбыта и поиск новых потребителей; информация о возможной конкурентной среде и потребительских свойствах товаров конкурирующих фирм, поиски новаторских идей и решений, а также партнеров по внедрению и финансированию инновационного процесса. Все эти виды деятельности представляют инновационную сферу, т. е. область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции (работ, услуг), включающую создание и распространение инноваций».¹

В. Д. Симоненко, Т. Н. Скиба под инновационной деятельностью понимают деятельность, связанную, со стимулированием обновления проекта, насыщения им потребительского рынка.²

В то же время в состав понятия инновационной деятельности входят самые разнообразные, но предметно-ориентированные виды деятельности субъектов хозяйствования, направленные на создание новшеств, ноу-хау и реализацию их в производственно-хозяйственной деятельности. Исходным в понятии инновационной деятельности является инновация, под которой понимаются направленные изменения в производственно-технической, экономической, экологической и социальной сферах предприятий, осуществляемые под воздействием и благодаря внедрению новых идей, образов изделий, технологий и т. п. Исследователи вопросов инновационной деятельности не без основания полагают, что термин «инновация» был введен в научный оборот И. Шумпетером, который считал, что *новация* — это предмет, способ, метод, изменяющий сферу, среду. Одновременно, по нашему мнению, термин «новация» предполагает и научно обоснованный подход к разработке и внедрению новшеств, трансформации изобретений, рационализаторских предложений, идей, моделей развития, и реальный общественный процесс, включая преобразование экономического потенциала предприятий.

И, видимо, подобное раскрытие содержания инновационной деятельности оправдано в связи с тем, что инженерная деятельность опирается на науку, научные знания, в которых зарождаются идеи о развитии производственных процессов, потребностей общественной практики, раскрываются механизмы использования в производстве новых материалов, конструкций, технических свойств. В то же время такой подход к определению инновационной деятельности предполагает и более широкое ее толкование.

Несомненно, инновационная деятельность как таковая будет недостаточно эффективной, если ее не рассматривать одновременно с деятельностью маркетинговой, ей сопутствующей, и деятельностью инвестиционной, которую по сути «подпитывает» инновационная деятельность.

Маркетинг, или более правильно — инновационный маркетинг, направлен на установление рыночных приоритетов в производстве товаров и услуг, сегмента-

¹ Основы инновационного менеджмента: теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П. П. Завлина и др. — М.: Экономика, 2000.

² Симоненко В. Д., Скиба Т. Н. Инновационный менеджмент. — Брянск: Технология, 1999.

цию потребительских рынков, на оценку потребительских свойств товаров, технического уровня производимой продукции, технического уклада производства, на определение инвестиционного климата и инвестиционной полезности деятельности различных предприятий и организаций. Тем самым инновационный маркетинг является основой организации инвестиционной деятельности. В этой связи можно выделить главную цель инновационной деятельности, состоящую в преобразовании инвестиционной сферы, создании условий по активизации экономического потенциала предприятий в производстве товаров и услуг.

Исследование отдельных аспектов инновационной деятельности, в частности доведение научных разработок, изобретений, рационализаторских предложений, технических и организационных новшеств до стадии товаров, пользующихся спросом на потребительском рынке, может быть обеспечено соответствующим механизмом организации, управления, контроля, регулирования, учета и стимулирования инновационной активности, составляющего основу инновационного процесса.

Инновационный процесс представляет собой систему методов, мер, процедур по преобразованию научных знаний в товар, направленный на собственные нужды предприятия и в сферу потребления. Как следствие, инновационный процесс должен представлять собой систему взаимосвязанных друг с другом элементов производственно-хозяйственной деятельности, подчиненных достижению поставленных целей развития предприятия. Формирование и развитие инновационного процесса связывается, во-первых, с проведением экономического и технико-теоретического анализа развития предприятий; во-вторых, с определением состава, содержания, форм и методов инновационной деятельности; в-третьих, с построением последовательных процедур обеспечения инновационной деятельности на конкретном предприятии.

Заметим, что инновационный процесс достаточно эффективен, если он учитывает состояние внешней и внутренней среды функционирования предприятий. Ведь направленность, темпы осуществления, цели инновационной деятельности в полной мере зависят от среды функционирования предприятий. Без учета среды функционирования проблематичен, например, выход предприятий на новые рынки сбыта продукции.

При рассмотрении инновационной деятельности как основы построения системы управления персоналом предприятия необходимо учитывать следующие общесистемные признаки организации этого процесса.

Первый признак — единство производства, общественной практики, инновационной деятельности и управления всеми видами ресурсов, привлекаемых к производству товаров и услуг: материальных, трудовых, финансовых, информационных.

Второй признак — инвестиционное поле, которое характеризует структуру и объем инвестиций в человеческий капитал, производство, развитие систем обеспечения производства, управление.

Третий признак — готовность персонала предприятия к нововведениям, зависящая от уровня образования, опыта работы, социально-психологической активности и социальной ответственности за результаты работы.

Четвертый признак — инновационная инфраструктура, которая призвана, с одной стороны, содействовать и оказывать поддержку инициативной инновационной деятельности, особенно на начальных ее стадиях, а с другой — способствовать переходу

новшеств в общественную практику, скорейшей их реализации. Поэтому становление и развитие ее становится одним из значимых направлений активизации инновационной деятельности.

К основным ее элементам можно отнести информационную инфраструктуру и инфраструктуру организационной поддержки. Первая обеспечивает необходимой информацией начинающих инноваторов (консультативные фирмы, фирмы независимой экспертизы, патентования, фонды предприятий, ноу-хау, рационализаторских предложений) и возможных потребителей новшеств (центры по демонстрации передовых технологий, оборудования, других новинок вместе с обучением персонала, консультированием, советами, биржи образцов новой техники). Вторая (бизнес-инкубаторы) сопровождает инновационный процесс услугами — консультации по менеджменту, маркетингу, лизингу, налогообложению, юридические советы, помощь в поиске и аренде помещений, оборудования, проведение переговоров с банком, составление заявок в различные фонды и т. д.

Пятый признак — организация инновационной деятельности в системе управления персоналом предприятия, которая основывается на предыдущих общесистемных признаках построения этого процесса.

В мировой практике известны три основных типа организационных форм инновационной деятельности: административно-хозяйственная (внутри крупных фирм, концернов), целевая (программно-целевая и кооперативно-целевая), инициативная (малые инновационные предприятия). Функциональный анализ направлен на выявление преимуществ тех или иных форм организации инновационной деятельности в различных регионах.

Представление инновационной сферы как элементов разных систем дает возможность отделить друг от друга функциональные связи, образующие некое множество, конкретнее и конструктивнее провести их анализ, установить необходимость и пути их эффективного осуществления или трансформации при организации системы управления персоналом предприятия.

При этом функции управления персоналом наполняются новым содержанием, а органы управления наряду с традиционными функциями (планирование, учет, контроль, стимулирование) иницируют развитие экономического мышления у работников, осуществляют программную деятельность для достижения поставленных задач, проводят социальный мониторинг всех видов деятельности персонала предприятия.

По сути органы управления участвуют или формируют новый созидательный потенциал персонала предприятия.

Созидательный потенциал с позиции его востребованности в системе предприятия во многом зависит от следующих условий:

- **концентрации:** инновационные процессы неизбежно требуют концентрации как технического, так и научного потенциала для выхода на международную арену (например, биотехнология и ее прикладные аспекты в химической и фармацевтической промышленности);
- **относительной децентрализации:** возможности для инновационной деятельности существуют вне рамок крупных промышленных или научных центров, поскольку отдельные вопросы могут быть решены небольшими группами ученых и исследователей, сотрудничающих в сугубо специфических обла-

стях. Однако определенная степень концентрации должна лежать в основе инновационных процессов в таких областях, как искусственный интеллект и его прикладное применение в электронике, электротехнике, производстве машиностроительного оборудования, автомобилестроении;

- **политического управления:** инновационная деятельность вытекает из политических решений в области поощрения исследований и создания новых отраслей промышленности и технологий. Этот тип развития связан с сильной региональной концентрацией и активным вмешательством правящих структур (например, аэрокосмическая промышленность);
- **перекрестного сотрудничества:** инновационная деятельность в рамках традиционных отраслей промышленности часто приводит к началу совместных исследований с привлечением вновь возникающих отраслей, комплексов, предприятий.

Формирование созидательного потенциала персонала предприятия предполагает институционализацию инновационной деятельности на предприятии.

Заметим, что институционализм как экономическая категория получил распространение в начале XIX в. Появление этой категории связано с задачей внеэкономического толкования сущности и движущих сил общественного развития, которая рассматривает формирование различных структур, производственных звеньев как комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых объединений, активно влияющих на экономические и производственно-хозяйственные процессы.

Теорию институционализма разрабатывали У. Гамильтон, Т. Веблен, У. Митчел, Дж. Гельбрейт, Дж. Коммонс.¹

Теоретики этого научного направления полагали, что функционирующие общественные системы неоднородны и характеризуются разнообразием и изменчивостью.

Но развитие производственно-экономических систем связано не только с достижениями научно-технического прогресса и эффективно работающими предприятиями. Оно предопределяется и внеэкономическими компонентами общественного развития, такими как политика, социология, психология, право, оказывающими кумулятивное воздействие на всю совокупность общественных отношений. Названные компоненты во многом определяют непрерывную связь конкретных институтов или предприятий с конкретными целями, определенными функциями и структурой. Совокупность таких институтов, по мнению основоположников институционализма, образует основу любой общественной системы. С их помощью описываются, систематизируются и анализируются все социально-значимые явления, исследуется их влияние на различные стороны производственно-хозяйственной деятельности, устанавливается организационно-правовая регламентация деятельности различных субъектов хозяйствования, вырабатываются рекомендации по формированию и реализации социально-экономической политики, включая и инвестиционную политику.

При инновационном подходе усиливается влияние достижений научно-технического прогресса на социально-экономическое развитие предприятий и общества

¹ Веблен Т. Теория праздного класса. Экономика институций. — Нью-Йорк, 1899; Коммонс Дж. Институциональная экономика. — Нью-Йорк, 1936; Митчел У. Экономические циклы. Проблемы и их постановка. — Нью-Йорк, 1927.

в целом. Так, технологический аспект инновационной деятельности обеспечивает реализацию целей технической политики и комплексную социально-экономическую оценку воздействия инноваций на технико-технологическую структуру предприятий; институциональная структура способствует регламентации, организации и регулированию социально-экономических и технологических процессов; социально-ценностный аспект инновационной деятельности обеспечивает сбалансированность системы управления персоналом предприятия и расширяет диапазон использования материальных, трудовых, технико-технологических, организационных и информационных ресурсов в организационном процессе преобразования деятельности предприятия. Состав ресурсов, прямо и косвенно влияющих на процессы организации инновационной деятельности персонала предприятия, представлен на рис. 5.1.

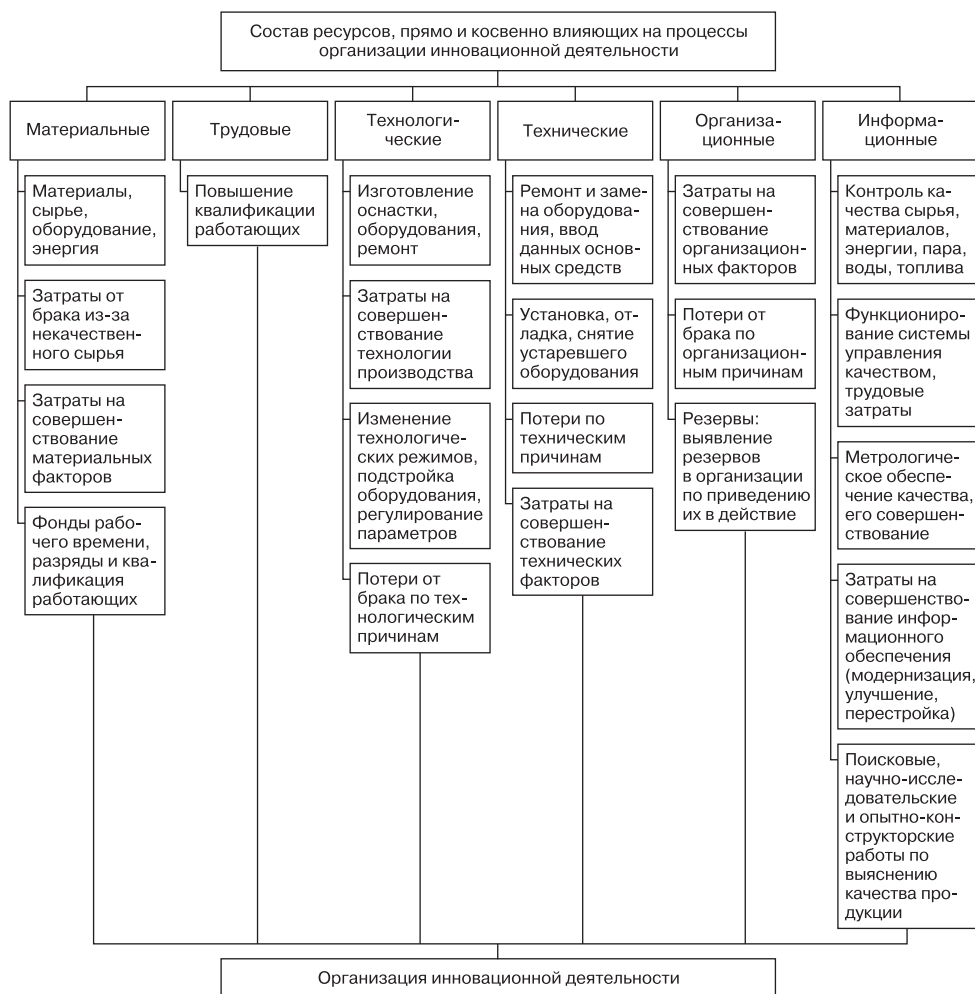


Рис. 5.1. Состав ресурсов, прямо и косвенно влияющих на процессы организации инновационной деятельности

Разновидностями основных видов инновационной деятельности могут быть: а) подготовка и организация производства, охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для создания нового технологического процесса; б) предпроизводственные разработки, включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для работы с новыми технологиями и оборудованием; в) маркетинг новых продуктов, предусматривающий новые виды деятельности, связанные с выпуском новой продукции на рынок, включая предварительное исследование рынка, адаптацию продукта к различным рынкам, рекламную кампанию; г) приобретение неовещественной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок конструкций моделей и услуг технологического содержания; д) приобретение овещественной технологии — машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением на предприятии продуктовых или процессорных инноваций; е) производственное проектирование, включающее подготовку планов и чертежей для определения производственных процедур, технических спецификаций.

В системе управления персоналом предприятия необходимо учитывать существенные характеристики инноваций.

Инновации принято классифицировать по ряду признаков. Так, по степени радикальности, по значимости в экономическом развитии инновации можно подразделить на базисные, улучшающие и псевдоинновации (рационализирующие). За этим разделением стоят два различных инновационных процесса: пионерный и догоняющий. Пионерный тип означает нацеленность на достижение мирового первенства. Догоняющий — дешевле и может дать достаточно быстрый результат. Достигается он за счет покупок лицензий и патентов. На этом пути создаются улучшающие (так называемые приростные) инновации, связанные с улучшением свойств существующих процессов производства и продуктов. По направленности результатов инновации делятся на инновации в качестве научного инструментария, инновации-процессы и инновации-продукты. Существуют и другие классификации инноваций в соответствии с той ролью, которую они играют в развитии экономической системы.

Классификация инноваций по степени новизны — распределение совокупности инноваций на однородные по уровню новизны группы с целью оценки их значимости. Понятие новизны инновации может относиться к продукту или технологическому процессу в целом, в случае его абсолютной новизны, либо только к некоторым его элементам, изменяющим функции и характеристики существующего продукта или процесса. Учитывая это, выделяются виды инноваций по первому признаку классификации: базисные инновации, которые относятся к принципиально новым продуктам; улучшенные инновации, касающиеся значительного усовершенствования продуктов, а также инновации, связанные с внедрением новых или в значительной степени усовершенствованных методов производства.

Следует различать инновации и несущественные видоизменения продуктов и технологических процессов (так называемые псевдоинновации), под которыми подразумеваются эстетические (в цвете, декоре и т. п.), а также незначительные технические или внешние изменения в продукте, оставляющие неизменным его конструктивное исполнение и не оказывающие достаточно заметного влияния

на параметры, свойства, стоимость любого изделия и входящих в него материалов и компонентов; расширение номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся ранее на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов с целью удовлетворения текущего спроса и увеличения доходов.

Классификация инноваций по степени новизны осуществляется как по технологическим параметрам, так и с рыночных позиций. С точки зрения технологических параметров инновации подразделяются на: а) продуктовые — применение новых материалов и полуфабрикатов, а также комплектующих, получение принципиально новых функций (принципиально новые продукты); б) процессные — новая технология производства (применительно к новым технологиям). По типу новизны для рынка в составе инноваций выделяются: новые изделия для отрасли в мире, новые изделия для отрасли в стране, новые изделия для данного предприятия или группы предприятий.

Инновации могут характеризоваться особенностями целей и задач, спецификой методов и средств их достижения, организационной формой и затратами на их проведение, степенью неопределенности ожидаемых результатов.

В то же время инновации можно подразделять по предмету и сфере приложения в национальном хозяйстве; характеру удовлетворения потребностей в продуктах и услугах; направленности воздействия на процесс производства.

Так, классификационный признак по предмету и сфере приложения инноваций предполагает их деление на продуктовые инновации (новые продукты и новые материалы), рыночные инновации (инновации, открывающие новые сферы применения продукта; инновации, позволяющие реализовывать продукт на новых рынках), инновации-процессы (технологии, организация процесса производства и управленческие процессы).

По характеру удовлетворяемых потребностей инновации могут быть ориентированы на существующие потребности или могут создавать новые.

По направленности воздействия на процесс производства инновации подразделяются на расширяющие, рационализирующие и замещающие.

Расширяющие инновации нацелены на более глубокое проникновение в различные отрасли и на рынки имеющихся базисных инноваций (например, компьютеризация: от ограниченного использования больших ЭВМ к массовому применению персональных компьютеров), рационализирующие по сути близки к улучшающим. Замещающие инновации предназначены для замены одних (старых) продуктов или технологий другими (новыми), основанными на выполнении тех же функций. Например, замена газовых светильников на электрические.

Суммируя классификационные признаки инноваций, их можно представить следующим образом (рис. 5.2).

Многообразие форм организации инновационной деятельности обуславливает необходимость поиска и методов институционализации инноваций. К настоящему времени принято внедрять административно-хозяйственные и целевые методы институционализации инноваций. В частности, административно-хозяйственный метод основывается на стабильных целях и стратегиях устойчивой производственно-технологической базы. Он пригоден для планомерного и эволюционного использования научно-технического потенциала. Этот метод организации используется в крупных научно-технических центрах и в научных подразделениях крупных корпораций.



Рис. 5.2. Классификационные признаки институционализации инноваций в сфере производства

Целевой метод институционализации инноваций применяется в случаях резких изменений требований со стороны внешней среды; он приспособлен к достижению меняющихся целей, требующих быстрых изменений в производстве и технологии. Этот метод обеспечивает технологические прорывы, в случае если требуется объединить крупные экономические резервы. Он реализуется в промышленности через различные виды межорганизационной кооперации. В то же время в таких группах невозможно загрузить всех специалистов, а также специальное оборудование в течение всего периода работы над темой, которая обеспечивает инновационный прорыв в сфере производства.

Для реализации крупных проектов, где имеется научная новизна (например, создание нового типа самолета), применяются целевые формы организации инновационного процесса. Тут можно выделить два вида организации: программно-целевую и кооперативно-целевую.

Первая, программно-целевая, ориентирована на заданную конечную цель программы. Создается орган управления программой, который строится на экономических отношениях (договорах, контрактах) между участниками ее выполнения. Организация по достижении цели прекращает свое существование.

Кооперативно-целевая форма организации предусматривает создание силами заинтересованных организаций нового предприятия, которое осуществляет определенные этапы инновационного процесса преимущественно своими силами. По достижении поставленной цели организация либо расформировывается, либо трансформируется под новые задачи.

Подобные методы институционализации инновационной деятельности применимы на предприятиях, где четко поставлены цели и задачи их функционирования.

В научно-технических предприятиях необходимо учитывать специфику деятельности персонала, принцип организации деятельности которого является инициативно-превалирующим, акцентирующим внимание на максимальном использовании человеческого фактора.

Вследствие многообразия форм и методов организации инновационной деятельности создаются возможности институционализации хозяйствующих субъектов, разрабатывающих инновации:

- НИИ — научно-исследовательские организации. Они могут быть отраслевыми и академическими;
- ЦКБ — центральные конструкторские бюро;
- ГПИ — государственные проектные институты;
- ТБ — технологические бюро;
- КБ — конструкторские бюро;
- НПО — научно-производственные объединения (НИИ — КБ — промышленные предприятия — сбытовые фирмы);
- научно-промышленные технопарки — преимущественно при вузах;
- технополисы — ассоциации объединения технопарков инновационных центров в конкретном городе;
- НИСы при вузах, УНИРы — научно-исследовательские сектора при вузах;
- малые научно-технические и производственные предприятия.

В условиях развития наукоемкого бизнеса создание нововведения предполагает выполнение комплекса работ, направленных на превращение идеи в товар и придание ей потребительских свойств по всему циклу: генерация идеи — выращивание — выполнение — распространение и реализация.

Несмотря на отмеченные различия, для всех структур, именуемых научными парками, характерен общий ряд черт, позволяющих говорить об их особом феномене.

Так, любая хозяйственная деятельность представляет собой выбор и реализацию связей. Важнейшим моментом совершенствования управления является повышение управляемости хозяйственных объектов. Однако управляемость хозяйственного объекта зависит не только от уровня развития информационной структуры, но и от самого множества потенциально возможных связей. Отсюда следует, что повышение управляемости зависит как от совершенствования информационного обеспечения процессов принятия решений (развитие систем сбора, хранения и обработки информации), так и от организации во времени материально-технического основания как главного условия реализации процессов принятия решений (вопросов разделения объекта на отдельные блоки, определения схем их взаимодействия и т. п.). В свою очередь, задача организации во времени материально-технического основания хозяйственного объекта связана с решением вопросов формирования его структуры. Рационализация структуры изменяет управляемость хозяйственного объекта.¹

Данное положение в полной мере подчеркивает, что любая организация, в том числе и организация инновационной деятельности, представляет собой единство объекта и субъекта управления. Между ними устанавливается диалектическая взаимосвязь, обеспечивающая достижение поставленных целей. Позиции инновации, усовершенствование технологий, методов производства и процесс управления должны пересматриваться, исходя из необходимости достижения новых целей и функций производства. И здесь важно выбрать ту стратегию управления, которая наиболее адекватна организации инновационной деятельности. Роберт М. Фалмер предложил три основные стратегии управления: защита старого порядка (режима), выбор режима адаптации к нововведениям и стратегия реконструкции.²

При стратегии «защита режима» развитие управления осуществляется посредством определения параметров производства, выявления требуемых параметров управления и составления плана корректировки системы управления.

Вторая стратегия — «выбор режима» — предусматривает разработку плана модернизации производства, проекта обновленного производства с определением параметров обновленной системы управления. Затем разрабатывается план совершенствования управления и осуществляется его реализация.

Рассмотренные компоненты институционализации процессов организации инновационной деятельности — предпосылки, структурные изменения, ресурсы, направленность, классификации, методы организации — обуславливают необходимость исследования теоретических основ управления процессами организации инновационной деятельности.

¹ Соколов Д. В., Калугин В. К. Организационное проектирование: теория, методы. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.

² Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления. — М.: ВИПКэнерго, 1992. С. 108.

5.2. Управление процессами организации инновационной деятельности персонала предприятия

Совершенствование форм и методов управления является условием и необходимой предпосылкой повышения эффективности процессов организации инновационной деятельности. Заметим, что в «широком смысле слова» содержанием управления хозяйственными объектами являются выбор фактических связей из числа потенциально возможных и их реализация. Под связью понимается любое изменение (действие, взаимодействие) в объекте, сопровождающееся принятием управленческих решений, среди которых:

- выработка стратегической концепции инновационной деятельности персонала предприятия;
- определение тематических направлений деятельности и формирование инновационных проектов и программ;
- построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- планирование производственных процессов и реализации инновационной продукции;
- подбор и расстановка кадров, эффективное использование их трудового потенциала;
- календарное распределение работ и контроль за их исполнением;
- создание творческой атмосферы и высокой мотивации интеллектуального труда.

При организации инновационной деятельности персонала предприятия важно решить следующие задачи:

- формирование долго- и краткосрочных целей инновационной деятельности;
- организация и проведение маркетинговых исследований;
- учет экологической ситуации и планирование природоохранных мероприятий;
- оценка и использование опыта и передовых достижений конкурентов (бенч-маркетинг инноваций);
- организация кооперации в инновационных программах;
- учет потребительского спроса и объективных тенденций научно-технического прогресса;
- учет потребительского рынка в производственных товарах и услугах и т. п.

Решение поставленных перед предприятием задач возможно посредством реализации определенных функций управления, осуществляемых в процессе организованной инновационной деятельности персонала предприятия.

Под функциями управления принято понимать состав общих задач управления, решаемых при осуществлении инноваций. Речь идет о таких задачах управления, состав и содержание которых в минимальной степени зависят от специфики конкретного инновационного проекта (его масштабов, отраслевой принадлежности, назначения и т. п.) и составляют содержание любого процесса управления. Многообразие инновационных процессов, их сложность и разнообразие условий

осуществления чрезвычайно затрудняют любую попытку типизации процессов управления ими или их регламентации.

В теоретических работах и в практической деятельности используются различные систематизации функций инновационного управления. Нам представляется правильным выделить две группы функций инновационного управления: основные (предметные) и обеспечивающие. Предметные функции управления являются наиболее общими для всех видов и условий осуществления инноваций. Эти функции управления отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях: федеральном, местном, отраслевом. Эффективное управление в любой инновационной структуре должно предусматривать осуществление следующих основных (предметных) функций: формирование целей, планирование, организация и контроль.

Обеспечивающие функции инновационного управления включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению предметных функций управления на предприятии. К ним можно отнести социально-психологические и технологические, или процессуальные, функции управления. Социально-психологические функции управления связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию. Главная предпосылка успешного управления в инновациях заключается в гармонизации отношений между людьми — участниками инновационных процессов, в создании и поддержании благоприятного производственного и психологического климата в организации. Это в значительной степени достигается способами рационального делегирования полномочий и мотивации труда исполнителей.

Делегирование включает комплекс управленческих решений, направленных на рациональное распределение работ по управлению инновационными процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления.

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает постановку цели перед кем-то и одновременно предоставление ему средств ее достижения и передачу ответственности за качество результата работы.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Во многих случаях это просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Среди этих ограничений следующие:

- недостаток времени для подробного инструктажа подчиненных относительно сути поручаемых задач, а также контроля хода их выполнения. «Втолковывание помощникам, что и как должно быть сделано, займет у меня гораздо больше времени, чем самостоятельное решение данной проблемы», — рассуждают в таких случаях руководители;
- недостаток уверенности в способностях подчиненных качественно и своевременно выполнить данную работу. «Я справлюсь с этим гораздо лучше и быстрее, чем мои ребята» — типичный аргумент;

- страх потери контроля за ходом дела после того, как оно будет выпущено из рук. «В случае изменения ситуации мой заместитель не сообразит, какие коррективы следует внести в исходный план, и провалит дело, а отвечать придется мне!» — данный аргумент также звучит достаточно часто;
- конфликт с вышестоящим руководством в результате перепоручения собственной работы помощникам. «Что скажет генеральный, узнав, что я устранился от непосредственного участия в реализации проекта?» — восклицает менеджер компании, корпоративная идеология которой не поощряет инициативы и самостоятельности рядовых работников.

Вместе с тем более пристальный анализ ситуации показывает, что часто вышеприведенные рассуждения управленцев служат лишь «дымовой завесой» истинных причин их неготовности уступить хотя бы кусочек «управленческого руля» подчиненным. Что это за причины? Среди них:

- нежелание расстаться с любимой работой. Подобный конфликт чаще всего переживают менеджеры, выдвинутые на руководящие посты благодаря высокому профессиональному мастерству. Например, успешный продавец, ставший начальником отдела продаж, посвящает основную часть своего времени не контролю деятельности сотрудников, а личным переговорам с клиентами. Точно так же высококласный программист, будучи «повышенным» до руководителя информационно-технической службы, не может отказаться от каждодневного многочасового участия в разработке новых программных продуктов;
- страх потери власти и влияния в результате передачи части управленческих функций на нижестоящие уровни. «Сегодня я поручу данную работу заместителю, а через год он займет мое кресло», — рассуждает руководитель, стремящийся любой ценой сохранить в собственных руках прежние властные рычаги;
- страх потери имиджа и авторитета, если задачи, которые прежде считались по плечу лишь руководителю определенного ранга, будут переданы нижестоящим специалистам. «Если данные документы будет подписывать мой помощник, я стану выглядеть несолидно в глазах других руководителей компании» — вот истинный мотив, который движет управленцем, отказывающимся передать право санкционирования заключаемых контрактов помощнику под респектабельным предлогом «необходимости минимизации риска принятия ошибочных решений».

Кроме того, делегирование может сдерживаться и блокироваться подчиненными по следующим причинам:

- подчиненный считает более удобным спросить босса, чем решать проблему самому;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки, а поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее;
- у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задачи;
- у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать (или же он считает, что это так);

- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов при дополнительной ответственности.

Но даже если управленцы осознали необходимость (и безусловную полезность!) разумной «саморазгрузки», а сотрудники — выгоды от обретения новых полномочий, далеко не всегда процесс делегирования проходит успешно, о чем свидетельствуют следующие цифры, показывающие процент выполнения различных решений на крупных предприятиях: стратегическое планирование хозяйственной деятельности — 90–100%, техническое перевооружение и реконструкция — 70–90%, материально-техническое обеспечение — 50–70%, оперативная деятельность — 30–50%, воспитательная работа — 20–30%.¹

На практике у предпринимателей часто начинались проблемы, когда их предприятия расширялись и руководители больше не могли самостоятельно управлять всей фирмой. Они были вынуждены нанимать управленческий персонал, а следовательно, делегировать свои полномочия другим людям, при этом недостаточно прорабатывая этот процесс.

Выделим типичные ошибки в системе делегирования полномочий на предприятии. Несмотря на перечисленные ограничения, на практике многие управленцы беспечно делегируют подчиненным задачи высокой степени риска, «горящие» дела (не оставляющие времени для детализированного введения новых исполнителей в суть проблемы) или вопросы конфиденциального характера, решаемые лишь при наличии раппорта и устойчивой доверительности в отношениях участников. Одновременно те же самые барьеры мешают им передавать «вниз» задачи, которые со всех точек зрения было бы целесообразно поручить нижестоящим исполнителям. В первую очередь это касается стандартных обязанностей и работы подготовительного характера (объективно не требующих вмешательства руководителя) либо, наоборот, — узкоспециализированной деятельности, успех которой зависит не столько от общих административных способностей, сколько от конкретных профессиональных умений и навыков.

Если перейти теперь к вопросу: «кому и как делегировать?», то оценка управленцев показывает: в ряде случаев менеджеры не могут точно «вычислить» наилучших (с точки зрения способностей и желания) исполнителей для передаваемой работы, а «вычислив», грамотно «замотивировать» этих специалистов на ее выполнение. Мало того, сама идея «продажи» подчиненному нового поручения (т. е. демонстрации ему личных выгод и перспектив в результате выполнения порученного) кажется управленцам абсурдной. «Я приказываю — подчиненный выполняет!» — вот кредо таких начальников.

Нередко руководители не могут доходчиво довести до сведения подчиненных суть предполагаемой работы, свои ожидания относительно конкретных стандартов и сроков ее выполнения, выделить ключевые параметры и формы контроля реализации порученного.

Наконец, столкнувшись с неудовлетворительным выполнением (например, нарушением оговоренных сроков или сбоями в качестве), менеджеры, вместо того

¹ См. подробнее: *Потемкин В. К.* Стратегические принципы деятельности предприятий на региональном потребительском рынке. — СПб.: Специальная литература, 2001.

чтобы совместно с подчиненным сконцентрироваться на способах разрешения возникших проблем, часто демонстрируют неадекватные реакции.

В первом случае взаимодействие с подчиненным приобретает форму корпоративной «порки» (смягченный вариант — гневные восклицания типа: «Как вы посмели допустить такое?!»). Во втором — сводится к заискивающей просьбе «разрулить ситуацию», пока она не стала достоянием вышестоящего руководства.

Руководство, чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, не может автоматически распределять полномочия. Оно должно так же эффективно пройти этот этап процесса управления, как и все остальные. Поскольку управленческие функции взаимозависимы, то неэффективное делегирование задач и полномочий создает проблемы при выполнении каждой последующей функции.

Делегирование является эффективным управленческим приемом, если оно осуществляется при соблюдении следующих принципов:

- четкое распределение уровня исполнения и требуемых действий;
- определение сроков отчета о результатах;
- информирование коллектива, на который распространяется делегированная власть;
- обеспечение подчиненного необходимой информацией;
- оценка сроков, а не методов достижения результата;
- последовательное делегирование, а не только делегирование скучных или срывающихся задач;
- предоставление подчиненным возможности выбора делегируемых заданий.

Кроме того, руководитель при использовании делегирования полномочий должен соблюдать следующие принципы:

- полная информированность заместителя;
- абсолютная искренность во взаимоотношениях;
- безусловная лояльность к заместителю;
- поддержка заместителя и отстаивание его интересов;
- оказание всяческого содействия заместителю.

Заместитель также должен соблюдать ряд заповедей:

- действия в духе руководителя;
- абсолютная лояльность к руководителю;
- непроведение собственной политики и тактики;
- абсолютная корректность;
- полное информирование руководителя.

Можно предложить четыре варианта степени передачи полномочий.

1. Полное делегирование (подчиненный выполняет работу и несет ответственность за нее перед более высоким уровнем управления; непосредственный начальник освобожден от участия в работе).
2. Ограниченное делегирование (подчиненный выполняет порученную работу, но ответственность за ее итоги несет вместе со своим непосредственным руководителем).

3. Нулевое делегирование (подчиненный выполняет порученную работу, но ответственность за ее итоги несет его руководитель).
4. Делегирование наоборот (подчиненный, получив задание, перекладывает его исполнение на своего руководителя).

В процессах делегирования полномочий на предприятии принимают участие следующие группы персонала:

- руководитель предприятия (генеральный директор);
- администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);
- работники предприятия как физические лица;
- трудовой коллектив предприятия;
- акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица;
- собрание акционеров предприятия как управленческий орган.

Каждому из перечисленных «участников» присуща своя сфера интересов, полномочий и ответственности, реализуемых в ходе взаимодействия при функционировании предприятия. Эти три основные и относительно независимые характеристики положения участников конфигурации определяют, по существу, роль каждого участника и особенности всей конфигурации в целом.

Основная проблема делегирования полномочий состоит в несбалансированности функциональной управленческой конфигурации подавляющего числа российских предприятий по всем трем составляющим: интересам, полномочиям и ответственности. Долгосрочные интересы на большинстве из них, в силу нестабильности внешней и внутренней среды, подавлены краткосрочными, носящими спекулятивный и узкоэгоистичный характер. Основные властные полномочия смещены в сторону директоров предприятий; взаимная и внешняя ответственность участников за деятельность предприятия рассредоточена и не находит конкретного персонального выражения.

Как показывают исследования состояния и потенциала предприятий, доминирующую роль в управлении, распределении и присвоении результатов деятельности предприятия (как производственных, т. е. доходов от реализации произведенной продукции, так и институциональных — кредитов, эмиссионных доходов и т. п.) играет руководитель предприятия. На втором — но далеко отстоящем от первого — месте находится высший менеджмент (администрация) предприятия. Обычно персональная самостоятельность этих руководителей и степень влияния на управленческие решения невысока. Персонал предприятия практически не представлен в структуре управления предприятием, что означает потерю эффективности использования труда в целом.

В табл. 5.1 представлены основные черты распределения интересов, полномочий и ответственности между элементами функционально-управленческой конфигурации как в ее нынешнем состоянии, так и в желательной перспективе.

Для описания объема полномочий и оценки меры ответственности использованы четырехэлементные порядковые шкалы: соответственно минимальная; ограниченная; широкая; неограниченная и нулевая; низкая; ограниченная; высокая.

По горизонтали баланс имеет место, если для данного субъекта мера ответственности соответствует объему полномочий с учетом того, что долгосрочные интересы требуют больших прав, чем краткосрочные.

Таблица 5.1. Соотношение интересов, полномочий и ответственности в существующей/желательной функционально-управленческой конфигурации¹

	Характер интересов; их ориентация	Объем полномочий	Мера ответственности
Генеральный директор	Краткосрочный; индивидуалистическая	Неограниченный	Низкая
	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Широкий	Высокая
Администрация	Долгосрочный; индивидуалистическая	Ограниченный	Высокая
	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Широкий	Высокая
Работники	Среднесрочный; индивидуалистическая	Минимальный	Низкая
	Среднесрочный; индивидуалистическая с элементами «заводского патриотизма»	Ограниченный	Ограниченная
Трудовой коллектив	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Минимальный	Нулевая
	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Ограниченный	Высокая
Акционеры	Зависит от доли акций и целей акционера; собственные интересы как физического или юридического лица	Минимальный	Ограниченная
	Долгосрочный; собственные интересы как физического или юридического лица	Ограниченный	В зависимости от доли акций может быть высокой
Общее собрание акционеров	Кратко- или среднесрочный; зависит от состава акционеров	Ограниченный	Нулевая
	Средне- или долгосрочный; зависит от состава акционеров	Широкий	Ограниченная

Наиболее разбалансированным представляется статус трудового коллектива, а наиболее сбалансированным — администрации предприятия. По вертикали баланс интересов имеет место, если в ряду субъектов есть участники, обладающие достаточным объемом полномочий для реализации долгосрочных интересов.

Баланс полномочий в существующей конфигурации отсутствует, в перспективной — распределяется между генеральным директором, администрацией и собранием

¹ Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. — 1999. — № 8. — С. 69.

акционеров. Мера ответственности в данный период в целом занижена, а в перспективе должна быть распределена между руководством предприятия и его трудовым коллективом. В результате отсутствия баланса между интересами, полномочиями и ответственностью основных «участников» мы имеем невыполнение принципов эффективного принятия управленческих решений и делегирования полномочий, которые во многом определяют результаты деятельности предприятия.

Таким образом, институциональный баланс интересов, сил и возможностей основных участников деятельности предприятия нарушен, некоторые из элементов оказались своеобразными «лишенцами», а их интересы — приносимыми в жертву интересам других участников. Между тем в силу принципа целостности предприятия ни один из этих агентов не может считаться единоличным носителем интересов предприятия. Под этим углом зрения такое понятие, как «заводской патриотизм», применительно к элементам обсуждаемой конфигурации, по существу означает, что социально-экономические интересы перечисленных в ней «участников» консолидированы и тесно увязаны с интересами предприятия как самостоятельного субъекта экономики.

Для успешной работы предприятия необходимо (а в большинстве случаев и достаточно), чтобы его функционально-управленческая конфигурация была консолидированной, образовывала гармонически согласованную структуру, а объемы власти и ответственности каждого из участников конфигурации на предприятии были бы соразмерными. Иными словами, надо, чтобы на предприятии, так же как и в государстве в целом, соблюдался принцип институционального разделения и функционального взаимодействия властей. При этом требуется эффективная система взаимного контроля, «сдерживания и противовеса», определяющих полномочия каждого из «действующих лиц», равноправие их взаимоотношений и относительную сбалансированность всей конфигурации в целом.

Мотивация предусматривает создание системы моральных и материальных стимулов для организации в эффективном и производительном индивидуальном и коллективном труде.

В системе управления персоналом мотивация предполагает создание условий для повышения уровня профессиональной компетенции работников, планирования деловой карьеры, формирования условий для повышения эффективности трудовой деятельности.

Мотивация определяет и состав процессуальных функций инновационного управления персоналом предприятия: состав управленческих решений и профессиональные коммуникации.

Осознанная воля руководителя при управлении инновациями находит свое выражение в управленческих решениях, которые выступают главной формой осуществления инновационных идей. Они охватывают все стадии жизненного цикла предприятия от момента его возникновения до ликвидации. Ответственность и значимость последствий принимаемых управленческих решений требуют от менеджеров выработки строгой последовательности действий и обоснований, связанных с их подготовкой и реализацией. Совокупность таких правил и их соблюдение составляют содержание процессуальной функции решений в управлении.

Функция коммуникации в инновационном управлении заключается в подготовке, получении, переработке и передаче информации для успешного продвиже-

ния инноваций. Так как инновации практически всегда связаны с новой информацией, коммуникационная функция управления имеет особенно большое значение и является специфическим элементом инновационного управления.

Предметные, социально-психологические и процессуальные аспекты управления, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему основных функций инновационного управления, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на инновационные процессы (рис. 5.3).

Функциональные основы инновационного управления дают основание для придания управлению не только функции воздействия, но и функции коммуникации различных видов инновационной деятельности.

Рассмотренные функции управления процессом организации инновационной деятельности являются во многом предметно-ориентированными. Как следствие, процесс управления необходимо начинать с формулирования целей и задач организации инновационной деятельности.

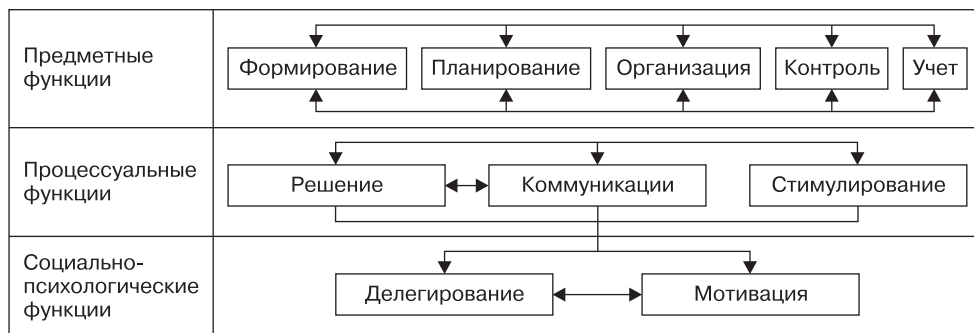


Рис. 5.3. Структуризация функций инновационного управления персоналом предприятия

Цель в инновационном управлении — это требуемое или желаемое состояние инновационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик. Цель организации или деятельности должна определять ориентиры их развития на заданные периоды. Таким образом, цель организации, с одной стороны, является результатом прогноза и оценки ситуации, а с другой — ограничением для планируемых инновационных мероприятий. Процесс формулирования целей предполагает привлечение к нему самых различных категорий работников. Ведь именно этим работникам в дальнейшем придется реализовывать цели управления организацией инновационной деятельности.

Следующий этап — планирование. Планирование как функция инновационного управления заключается в обоснованном формировании основных направлений и пропорций инновационной деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынках. Значение планирования инноваций состоит в том, что в ходе плановых расчетов обеспечивается: детализация целей предприятия и доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей. Устанавливается состав реализуемых проектов, распределяются задания среди участников инновационных

проектов, а также определяется состав необходимых ресурсов, согласовываются очередность и сроки реализации отдельных работ и создаются условия для выполнения заданий, установленных на каждый период.

Необходимость планирования инноваций и усиление его роли в обеспечении конкурентоспособности организаций в современных условиях связаны с расширением масштабов и усложнением инновационных проектов; многовариантностью и вероятностным характером инновационных процессов; развитием специализации и расширением кооперации в инновационной сфере; расширением хозяйственной самостоятельности и повышением экономической ответственности организации за результаты инновационной деятельности. Все перечисленное объективно требует проведения тщательной плановой проработки управленческих решений в инновациях. Этот вывод относится в равной степени и к малым предприятиям, для которых успешная реализация запланированных проектов служит гарантией их жизнеспособности, и к крупным, для которых инновационные проекты выступают важным фактором стратегического успеха. В рамках целостной системы инновационного управления планирование выполняет следующие основные задачи:

- структуризация целей инновационной деятельности и доведение их до отдельных исполнителей;
- формирование программ мероприятий, научных технических и производственных задач, решение которых обеспечит достижение установленных целей развития;
- временная и пространственная взаимосвязь отдельных целей, подцелей, мероприятий и исполнителей;
- оценка материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для реализации принятых инновационных программ;
- регулирование хода выполнения работ по инновационным проектам.

Структура и методы планирования инноваций должны учитывать такие специфические черты этой сферы деятельности, как вероятностный характер содержания и результатов инноваций, масштабность последствий их реализации в народном хозяйстве, перспективность и долговременный характер последствий инноваций, длительный цикл работ, большое число участников и высокую сложность работ. Многообразие задач планирования в инновационном управлении персоналом предопределяет необходимость формирования в организациях целостных систем планирования, объединяющих различные виды планов в единый комплекс. Виды планов различаются по целям, предмету, уровням, содержанию и периодам планирования.

Реализация плановых заданий требует создания определенных организационных структур, привлечение исполнителей, организации их согласованной деятельности.

Процесс планирования во многом зависит от уровня организации инновационной деятельности.

Сущность функций организации заключается в обеспечении выполнения плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития предприятия. Для этого следует установить состав необходимых ресурсов и исполнителей, распределить задания, скоординировать работу исполнителей во времени, наладить

кооперацию участников, обеспечить контроль, взаимную информацию и пр. Выполнение перечисленных задач осуществляется путем создания организационной структуры предприятия, установления характера взаимоотношений между ее элементами и регулирования порядка и условий их функционирования.

Организация инноваций составляет одну из важнейших функций инновационного управления, осуществление которой является наиболее существенной частью деятельности руководителей всех уровней. Организация в инновационном управлении обеспечивает рациональное сочетание во времени и в пространстве всех элементов инновационного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений. В этом качестве организация инноваций выступает средством исполнения плановых заданий и определяет условия, в которых они будут осуществляться. Это положение является очень важным, так как оно требует гибкой организации и динамичного изменения ее в зависимости от содержания тематики работ.

Различные формы организации инновационных процессов составляют реальный инструментарий для подготовки организационных решений. Они могут носить формальный или неформальный характер. Формальная организация инноваций базируется, как правило, на формализованных, методически обоснованных расчетах и закрепляется в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников инновационных процессов. Одна из существенных особенностей инновационного управления заключается в том, что в нем важное место занимает неформальная организация. К неформальной организации относятся спонтанно возникающие вследствие неопределенного характера инноваций отношения между людьми и структурами в процессе выполнения инновационных проектов. Значительные научные и практические результаты в инновационной сфере могут достигаться в процессе неформального общения и сотрудничества ученых и специалистов, развития научных школ и движений, проведения форумов, симпозиумов и научных конференций. Новые возможности неформальной организации инноваций связаны с развитием современных информационных технологий и глобальных международных информационных систем. Осуществление функций планирования и организации требуют определенного контроля в инновационном управлении. Контроль как одна из предметных функций инновационного управления гарантирует полноту выполнения других функций, тем самым обеспечивая выполнение установленных плановых заданий, направленных на безусловное достижение принятых целей развития в заданных организационных условиях. В задачи контроля входят:

- сбор и систематизация информации о состоянии инновационной деятельности и ее результатах;
- оценка состояния и полученных результатов деятельности;
- анализ причин отклонений и факторов, влияющих на результаты деятельности;
- подготовка и реализация решений, направленных на достижение намеченных целей развития.

В системном представлении контроль выполняет функцию обратной связи в процессе управления инновациями: информационные потоки в нем направлены

от объекта к субъекту управления. Наличие обратной связи выступает обязательным условием завершенности системы управления. Контроль в ней формируется как целостная подсистема, имеющая свое организационное построение, исполнительные органы, методы осуществления оценки, анализа и выработки решений, а также свою информационную базу.

Контроль может быть стратегическим и оперативным.

Стратегический контроль концентрируется на жизненно важных аспектах политики предприятия: маркетинге, научно-технических прогнозах, продуктивно-тематическом портфеле. При организации и проведении стратегического контроля используются методы качественных оценок, сравнительного анализа тенденций, международных сопоставлений. *Оперативный контроль* составляет содержание деятельности управления непосредственно на предприятии. Он нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых инновационных процессов и имеет целью обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами оперативного контроля выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью предприятия затраты. При организации и осуществлении оперативного контроля используются методы количественного учета и анализа состояния инновационных проектов.

Но эти два вида контроля могут быть практически бесполезными без дополнения их контролем административным и финансовым.

Административный контроль инноваций на предприятии также имеет иерархическую структуру, но распространяется в первую очередь не на результативные параметры, а на управление инновациями. Объектами административного контроля выступают проекты в целом и их отдельные части, плановые задания, сроки и поставки, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и тематических планов исследований и разработок. Административный контроль охватывает как стратегическую, так и оперативную составляющие инновационного менеджмента. В основе организации административного контроля на предприятии должны лежать специально создаваемые стандартные системы учета и отчетности по всем уровням управления.

Формы и масштабы управленческого контроля инновациями зависят от двух существенных факторов: от субъектов контроля и конкретной задачи его организации. Каждое предприятие организует самостоятельно систему внутреннего контроля за инновационной деятельностью, которая должна обеспечить менеджмент всех уровней информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Кроме того, предприятие как самостоятельный субъект хозяйствования является объектом контроля со стороны внешних контрольных органов: вышестоящей организации, государственных или международных контрольных органов (финансовых, природоохранных, правовых и пр.). Внутренний или внешний контроль инноваций может носить тотальный (полный) или выборочный характер.

Финансовый контроль инноваций ориентирован на конечные экономические результаты деятельности предприятия. Объектами контроля являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние предприятия, а также отдельных проектов (платежеспособность и ликвидность). Финансовый контроль проводится на разных уровнях

управления в соответствии с принятой на предприятии организационной структурой. Наряду с общим контролем на предприятии он обязательно организуется по отдельным подразделениям или так называемым центрам ответственности и центрам прибыли. В международной практике финансовый контроль осуществляется в рамках целостной контроллинговой системы. Четыре вида контроля над процессами организации инновационной деятельности, если их рассматривать изолированно друг от друга, не представляют, по нашему мнению, целостной системы. В этой связи возникает проблема так называемого полного контроля. Полный контроль строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре предприятия. Выборочный контроль организуется обычно как разовое мероприятие, имеющее целевой характер проверки состояния работ по отдельному проекту, качества продукции, соблюдения нормативных требований, научно-технического уровня разработок и пр. Разнообразные виды и формы контроля на предприятии позволяют создавать целостную систему эффективного руководства инновационной деятельностью, в которой централизованное управление оптимально сочетается с научной и хозяйственной самостоятельностью и инициативой структурных звеньев.

Для приведения в действие всех функциональных основ управления организацией инновационной деятельности необходимо и осуществление функции стимулирования.

Стимулирование применения инноваций в производстве связано с проблемой их правильного выбора. Сложность отбора для внедрения в производство того или иного предлагаемого наукой и техникой решения заключается, прежде всего, в разнообразии возможного воздействия каждого из этих решений на производство. Разнообразие определяется тем, что различные внедряемые в производство технические или технологические нововведения, даже при условии, что они приносят одинаковый производственный эффект, обладают неодинаковой экономической эффективностью, так как по-разному влияют на изменения в производственном аппарате и используемых материалах, на организацию производства.

Рассмотренные основные функции управления инновациями и порядок их осуществления отражают общую технологическую схему инновационного управления. Они в одинаковой степени необходимы и в рамках стратегического, и в рамках оперативного управления. Каждая из пары взаимосвязанных предметных функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующих в цикле «цель — средство». В первом контуре «цель — планирование» процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы безусловно обеспечивают достижение установленных целей развития. В противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития. На втором этапе в контуре «планирование — организация» осуществляется поиск таких организационных решений, которые бы обеспечили безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий.

Таким образом, управление приобретает черты инновационного управления, которое во взаимосвязи с организацией инновационной деятельности создает своеобразный технологический процесс активизации нововведений в системе производства, повышения его эффективности.

5.3. Методические принципы и технологии организационного проектирования инновационной деятельности персонала предприятия

В последние два-три десятилетия экономисты-исследователи значительное внимание уделяют вопросам организационного проектирования различных производственных, технических, экономических и социальных систем.¹

Системы могут отражать реальные комплексы объектов материального мира, могут иметь чисто гносеологический характер (скажем, система взаимосвязей научных дисциплин).

Под организацией системы можно понимать определенный состав элементов и характер взаимосвязей между ними. В этой связи остановимся на функциональном понимании термина «организация», предполагающем процесс преобразования взаимоотношений частей целого для того, чтобы эти части в возможно более высокой степени содействовали успеху целого.

В сложном термине «организационное проектирование» слово «организация» может иметь три значения и должно восприниматься в зависимости от контекста.

Функциональное значение термина «организация» возникает тогда, когда речь идет об изменении сложившейся системы с целью повышения уровня организованности, что должно быть результатом внедрения организационных проектов, а именно:

- упорядочение приведения в систему чего-либо;
- добровольное объединение, союз людей, общественных групп, государств для решения задач, достижения общих целей;
- строение, взаимосвязь, взаимное расположение, соотношение частей какого-либо целого.

Основные характеристики организации можно свести к четырем составляющим: содержанию, структуре, связям, процедурам.

В организации инновационной деятельности элементы, составляющие конкретную организационную структуру, — это профессиональные навыки, виды работ, отделы, уровни руководства, оборудование, технологии, виды среды и т. п.

Проектные предпочтения связаны с определенными типами структурных элементов, таких как формирование рациональных производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей; выработка рациональных технологических потоков, разработка методов и процедур мотивации и стимулирования труда; разработка экономических нормативов, показателей, тарифов, ставок и т. п., разработка систем планирования, анализа, учета и контроля; наконец, распределение обязанностей, прав, полномочий, ответственности между структурными элементами, построение и совершенствование процедурных характеристик управления.

¹ Качалина Л. Н. Научная организация управленческого труда: оргпроектирование. — М.: Экономика, 1973; Сыроеждин Е. М. Очерки теории производственных организаций. — М.: Экономика, 1970; Пузыревский Л. С. Основы организационного проектирования. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1975; Соколов Д. В., Калугин В. К. Организационное проектирование: теория и методы. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.

Цель организационного проектирования инновационной деятельности состоит как в упорядочении, так и в совершенствовании всех без исключения элементов трудовой деятельности персонала предприятия.

Структурные элементы организационного проектирования — это виды работ по управленческому воздействию на процесс использования инноваций, технологии и методы реализации этого воздействия.

Организационное проектирование инновационной деятельности обладает следующими свойствами: гибкостью, адаптивностью, оперативностью принятия управленческих решений, надежностью.

Под гибкостью понимается способность быстрого внесения в процесс управления изменений, заключающихся в перераспределении исполнителей и регулировании связей между ними, в изменении задач и ролей исполнителей и целей подразделений и т. п. в ответ на изменения, происходящие в производстве, в социально-экономических условиях, в целях объекта.

Адаптивность — это способность объекта эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне меняющихся условий, что обеспечивает своевременным выявлением организационных проблем, а также способность объекта уменьшать ожидаемые колебания в поведении его составных частей или окружающей среды.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных процессов хозяйствования.

Надежность — это «безотказное функционирование в соответствии с поставленными целями», что обеспечивается достоверным отображением фактического состояния производства и принимаемых решений и выражается в качестве исполнения решений, плановых заданий в рамках установленных сроков и ресурсов.

Признаками рациональности организационного проектирования инновационной деятельности персонала предприятия являются:

- производительность аппарата управления, которая определяется как количество конечной продукции, произведенной организацией, или объем выработанной в процессе управления информации, приходящихся на одного работника, занятого в аппарате управления;
- экономичность аппарата управления, которая определяется относительными затратами на его функционирование, соотнесенными с объемами или результатами производственной деятельности;
- пропорциональность, которая заключается в строгом соответствии содержания и объема выполняемых работ масштабам специализирующихся на этих работах подразделений;
- комплексность, которая означает полный охват каждым подразделением всего круга работ, закрепленных за ним;
- степень автономности каждого уровня иерархии, которая определяется как объем внутренних функций, выполняемых внутри уровня без выхода на верхний;
- информативность, отражающая связь источников потребителей информации;

- сопряженность структурных элементов, которая означает, что отдельные звенья структуры должны быть связаны общими целями, задачами;
- персонификация экономической и социальной ответственности при выполнении работ;
- минимизация затрат на единицу времени при производстве товаров и услуг.

Стратегия организационного проектирования инновационной деятельности, по нашему мнению, может быть направлена, с одной стороны, на реконструкцию функций, с другой — на выбор технологического режима организации инновационной деятельности и, с третьей, на поддержание в эффективном режиме функционирования сложившейся системы управления.

При этом, видимо, целесообразно руководствоваться различными подходами к формированию организационных проектов инновационной деятельности, среди которых выделяют управленческий, технический и социальный.

Управленческий подход характеризуется ориентацией на совершенствование управленческих процессов. Он реализуется путем рационализации функций управления.

Конкретная функция выражается как целенаправленное действие, направленное на совершенствование или рационализацию определенного вида деятельности персонала предприятия.

Технический подход — это использование технических средств, технологий совершенствования и рационализации деятельности персонала предприятия.

Социальный подход — это активизация всех видов трудовой деятельности персонала предприятия с использованием различного рода стимулов.

При организационном проектировании инновационной деятельности следует учитывать объект инноваций, инновационный персонал, методы взаимодействия инновационного персонала, ресурсы организации инновационной деятельности. Понимание сущности организационного проектирования инновационной деятельности на предприятиях и в организациях позволяет детализировать технологию организационного проектирования.

Организационное проектирование инновационной деятельности персонала предприятий может иметь несколько технологических стадий:

- постановка задач и определение критерия эффективности;
- разработка планов и программ рационализации;
- исследование системы управления и разработка оргпроектов;
- рецензирование и обсуждение оргпроектов;
- утверждение оргпроектной документации;
- внедрение;
- контроль и реализация планов.

Каждая из возможных стадий должна быть основана на оценке ресурсного потенциала, степени его вовлечения в процесс инновационной деятельности, оценке внешней и внутренней среды, например, с позиций сопротивления внедрению ноу-хау или с позиции создания условий, наиболее благоприятных для разработки и внедрения инноваций.

В организационном проектировании инновационной деятельности персонала предприятия необходимо учитывать и обеспечивающие технологические стадии, суть которых состоит в определении:

- основных положений, принципов, которые принимаются при разработке оргпроекта (интегрированная обработка информации, централизация ряда функций обслуживания, характер специализации и т. д.);
- состава разделов оргпроекта (перечень комплексных и функциональных подсистем, а также разделов, отражающих аспекты организации);
- стадийности разработки и внедрения оргпроектов;
- ориентировочного перечня технических средств управления и оргтехники;
- расчета затрат и предполагаемого экономического эффекта;
- перечня научно-исследовательских работ, которые должны быть проведены по отдельным вопросам организации и управления в дополнение к оргпроекту;
- документации об обеспечении проведения комплекса работ, включая финансовое обеспечение.

Стадии организационного проекта инновационной деятельности персонала предприятия представлены на рис. 5.4.

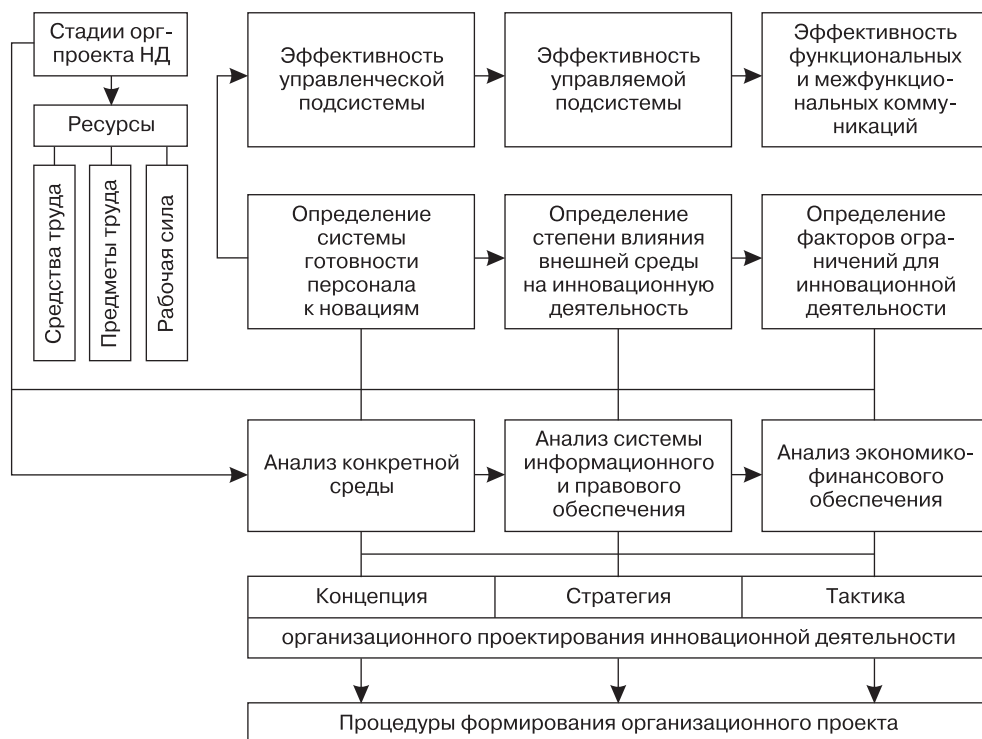


Рис. 5.4. Стадии организационного проектирования инновационной деятельности персонала предприятия

Блок процедур формирования организационного проекта инновационной деятельности целесообразно представить как совокупность основных признаков подсистем управления, в частности:

- по роли в общей системе управления предприятием;
- по уровню управления;
- по отношению к трудовому процессу;
- по стадиям функционального цикла;
- по аспектам организации труда;
- по методам управления (рис. 5.5).

Организационный проект инновационной деятельности является по своей сути искусственной системой, поэтому важно определить не только его ресурсы, но и цели изменения содержания инновационной деятельности, среду инновационной деятельности, формы и методы управления последующими инновационными процессами.

Перечисленные основные элементы едины для всех социальных организаций и могут быть рассмотрены в качестве интегральных компонентов модели предприятия, формируемой инновационной деятельности.

Рассмотрим последовательно каждый компонент модели. Целевой компонент обусловлен тем, что хозяйственный объект имеет как экономические цели, направленные на оптимизацию эффективности процесса преобразования ресурсов, так и социальные, или неэкономические, цели, являющиеся следствием взаимодействия между целями участников.

Единая экономическая цель имеет три компонента:

- цель, которая представляет собой прибыль на инвестиции в периоде, в течение которого объект способен с достаточной точностью составлять прогнозы;
- долгосрочная цель, которую можно определить только при помощи опосредованных измерений, оценивающих внешнюю конкурентную силу объекта (факторы роста и стабильности) и внутреннюю эффективность (высокий уровень квалификации, возраст основных фондов);
- цель гибкости, зависящая от способности объекта противостоять воздействию непредсказуемых внешних расходов (обязательств).

Социальные (неэкономические) цели зависят от разнообразных факторов (культурное воспитание, экономический статус, возраст и притязание на карьеру). Сами люди имеют как экономические, так и неэкономические личные цели, но в своем воздействии на цели объекта они все равно проявляются в форме неэкономических целей, так как их нельзя непосредственно вывести из экономических целей хозяйственного объекта.

Социальные (неэкономические) цели тоже имеют три составляющие:

- экономические цели отдельных людей;
- неэкономические цели объекта;
- ограничения, являющиеся правилами принятия решений.

Достижение стратегических экономических целей зависит от выполнения целого ряда следующих тактических целей:

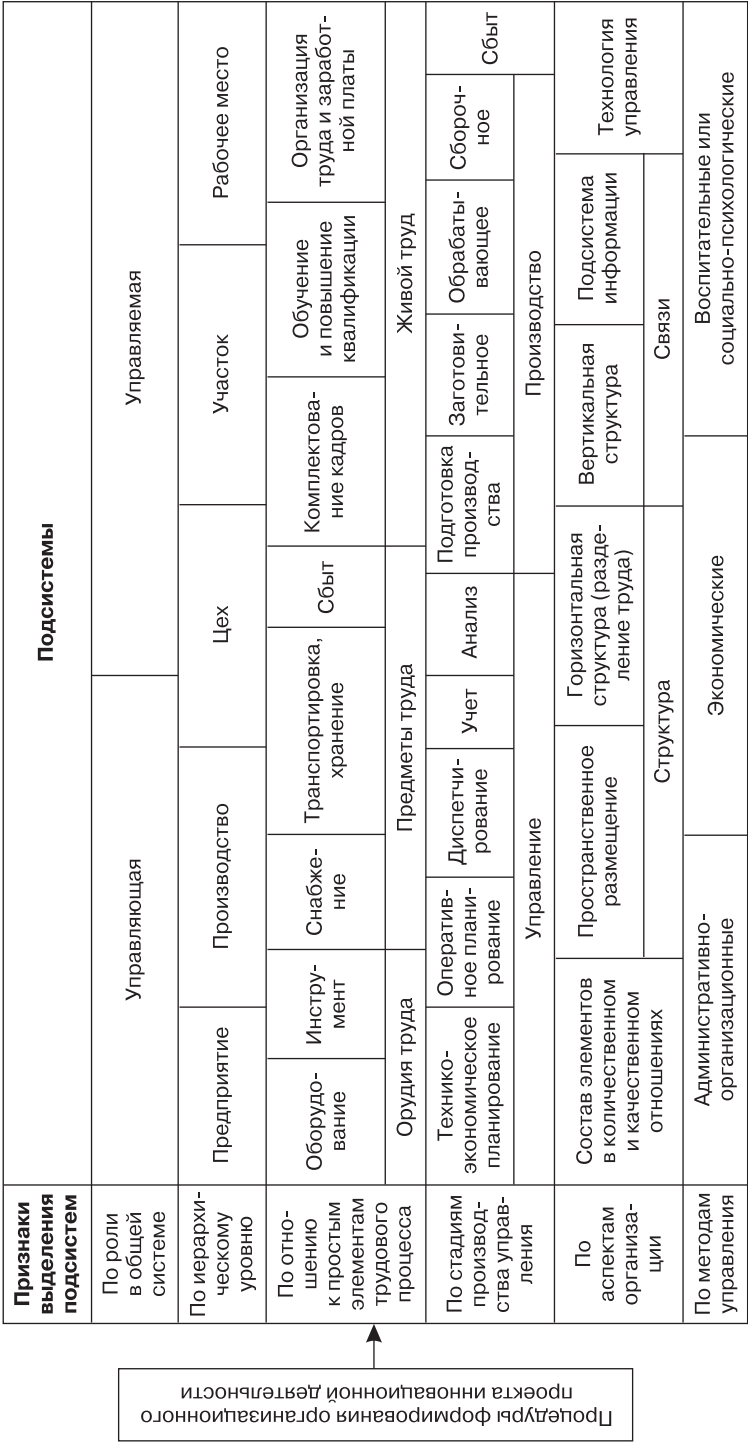


Рис. 5.5. Состав элементов процедур, учитываемых в процессе формирования организационного проекта инновационной деятельности персонала предприятия

- цель маркетинга, измеряемая в сравнении с потенциалом рынка, с деятельностью поставщиков конкурирующих продуктов или услуг;
- цель нововведений, которая может быть двух видов: нововведения в продуктах или услугах и нововведения в различных профессиях и видах деятельности, необходимых для их обеспечения;
- цель производительности, которая показывает, насколько хорошо используются ресурсы и какой выход они дают;
- цели физических и финансовых ресурсов, которые должны быть ориентированы на обеспечение поставок, необходимых для достижения целей маркетинга и нововведений;
- цель получения прибыли, которая измеряет эффективность и разумность деловых усилий. Она является фактически конечной проверкой деятельности персонала предприятия;
- цель организации людей, которая определяется при помощи качественных стандартов, а не процедур измерений (психологический климат, подбор и расстановка кадров, структура и т. п.);
- цели социальной ответственности, которые устанавливаются в зависимости от социальных и политических условий, влияющих на каждое отдельное предприятие и его персонал.

При организационном проектировании инновационной деятельности персонала предприятия необходимо учитывать особенности предприятия, а именно:

- предприятие расположено на определенной территории, характеризующейся климатом, наличием основных ресурсов, состоянием геологической структуры, экономической ситуацией, состоянием инженерных, транспортных, энергетических и т. п. сооружений, состоянием объектов жилищного, культурно-бытового и т. п. назначения, развитостью учреждений культуры и, наконец, состоянием совокупности закрепившихся в местных традициях и образе жизни таких культурных и хозяйственных навыков и склонностей населения, которые проявляются в характерных для большинства ее жителей интенсивности и дисциплине труда, восприимчивости к достижениям научно-технического прогресса и т. п.;
- предприятие в результате своей деятельности призвано удовлетворить все возрастающие общественные потребности;
- предприятие представляет собой экономическую единицу народнохозяйственного комплекса, на деятельность которого оказывают влияние поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, инструмента и т. п.;
- предприятие использует накопленные обществом знания и опыт и является объектом информационных коммуникаций.

В зависимости от этого в деятельности персонала предприятия могут применяться следующие инновации:

- технические, которые проявляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;
- технологические, которые возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции;

- организационно-управленческие, которые связаны, прежде всего, с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;
- информационные, решающие задачи организации рациональных информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;
- социальные, направленные на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования и культуры.

Различные виды инноваций находятся в тесной взаимосвязи и предъявляют специфические требования к инновационному механизму. Так, технические и технологические инновации, влияя на содержание производственных процессов, одновременно создают условия для управленческих инноваций, поскольку вносят изменения в организацию производства.

Инновации в деятельности персонала предприятия следует подразделять:

- по значимости: базисные, улучшающие, псевдоинновации;
- по направленности: замещающие, реализующие, расширяющие;
- по отраслевой структуре полученного цикла продукции: отрасль потребления, отрасль внедрения, отрасль возникновения;
- по глубине изменения: новый вариант, новое поколение, новый вид, новый род;
- по отношению к разработке: инновации, разработанные внутри предприятия и за счет привлечения внешних ресурсов;
- по масштабам распространения: применение во всех отраслях, для создания новой отрасли;
- по роли в процессе производства: основные и дополняющие;
- по характеру удовлетворения потребностей: новые потребности, существующие потребности;
- по степени новизны: на основе научного открытия, на основе нового способа применения к уже открытым явлениям;
- по времени выхода на рынок: инновации-лидеры, инновации-последователи;
- по причинам возникновения: стратегические, тактические;
- по предмету и сфере приложения: научно-технические и социально-культурные, а также продукты, рынки, процессы.

Подобное подразделение инноваций подчеркивает широту инновационной деятельности в системе управления предприятием. Но и здесь инновации отличаются друг от друга по степени воздействия на процессы преобразования хозяйственной деятельности предприятия. Выделяют:

- инновации, направленные на регенерирование свойств системы, сложившейся на предприятии;
- инновации, предполагающие количественные изменения свойств системы;
- инновации, связанные с улучшением функционирования системы;
- инновации адаптивные, способствующие приспособляемости элементов управления предприятием друг к другу;

- инновации, приводящие к улучшению полных свойств продукта;
- инновации, направленные на создание систем нового поколения;
- инновации, связываемые с качественными изменениями первоначальных свойств системы;
- инновации нового, более высокого порядка.

Классификация инноваций по рассмотренным выше признакам позволит осуществлять «привязку» к типу инноваций того или иного типа стратегии (иными словами, тип инновационной стратегии любого уровня зависит от преобладающего типа инноваций); конструировать экономические механизмы и организационные формы управления в зависимости от типа инноваций (организационно-экономический механизм является подсистемой инновационной стратегии); определять положение, формы реализации и продвижения на рынке, которые также будут неодинаковы для различных типов инноваций.

5.4. Организация управления инновационной деятельностью персонала предприятия

Инновационный процесс представляет собой систему методов, мер и процедур по преобразованию научных знаний в товар, направленный на собственные нужды предприятий и в сферу потребления. Как следствие, инновационный процесс должен представлять собой систему взаимосвязанных друг с другом элементов производственно-хозяйственной деятельности, подчиненных достижению поставленных целей развития предприятий. Формирование и реализация инновационного процесса связывается нами, во-первых, с проведением экономического и технико-технологического анализа развития предприятий; во-вторых, с определением состава, содержания, форм и методов инновационной деятельности; в-третьих, с построением последовательных процедур управления организацией инновационной деятельности на конкретном предприятии.

Заметим, что инновационный процесс достаточно эффективен, если он учитывает состояние внешней и внутренней среды функционирования предприятий. Направленность, темпы осуществления, цели инновационной деятельности в полной мере зависят от среды функционирования предприятий. Без учета среды проблематичен, например, выход предприятий на новые рынки сбыта продукции, подготовка персонала и т. п.

В управлении организацией инновационной деятельности необходим системный подход, который предполагает рассмотрение предприятия как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития с учетом внутренних и внешних факторов развития. Системный подход обеспечивает динамичный учет всего множества влияющих на управленческое решение факторов и рассмотрение их во взаимной связи с внешними и внутренними тенденциями развития инновационной среды.

Современная ситуация в инновационной сфере требует существенной трансформации традиционных взглядов на инновационное управление, так как значительные изменения претерпевает сам объект управления. Инновационные процес-

сы приобретают непрерывный характер, повышается комплексность решаемых проблем и их зависимость от быстро изменяющихся внешних факторов.

Какими же принципиальными свойствами должно обладать инновационное управление организацией инновационной деятельности? Инновационная деятельность предполагает трансформацию изобретений, рационализаторских предложений, идей, моделей развития в реальный общественный прогресс, включая преобразование экономического потенциала предприятий.¹

И действительно, инновационная деятельность — это постоянно воспроизводящийся процесс изменений, преобразования различных сторон производства, модернизация технико-технологической и организационной структуры предприятия. А это, в свою очередь, обуславливает необходимость понимания инновационного управления как гибкой системы, опережающей формируемый инновационный процесс. В противном случае нововведения без управления, как это было ранее неоднократно, остаются либо «на бумаге», либо отвергаются так называемыми бюрократами.

«Опережающий» аспект инновационного управления может быть, по нашему мнению, связан с принципом трансформации, т. е. принципом гибких обоснованных изменений, осуществляемых с опережением общественной практики.

Другой принцип, обусловленный определенным динамизмом развития инновационной сферы, — это принцип непрерывности, предполагающий постоянство развития инновационного управления, отслеживание, фиксацию, накопление и реализацию передового опыта хозяйственной деятельности. Можно с уверенностью сказать, что прерывность в инновационном управлении, связанная с неопределенностью ситуации, взглядом на опыт с позиции относительности его характеристик, — это элемент стагнации управления, наметившейся к концу 1970-х гг. в стране и получившей название застоя.

Можно полагать, что принципом инновационного управления должно стать практическое программно-ориентированное мышление не только специалистов, но и всех групп работников, осуществляющих практическую деятельность на предприятии. А это, в свою очередь, предполагает прозрачность всех видов инновационной деятельности, групповщину, в хорошем смысле этого слова, в достижении поставленных целей, не выделение в сфере труда и производства «отдельной строкой» инновационной сферы, а проникновение инноваций во все сферы труда и производства.

Принцип программно-ориентированного мышления в инновационном управлении призван сделать процесс управления непрерывным, тогда как в настоящее время имеет место прерывность управления, хотя бы по признаку функциональной разобщенности персонала предприятия. Поэтому процесс управления в условиях прерывности либо вообще неэффективен, либо его продолжительность увеличивается на время налаживания контактов между отдельными управляемыми звеньями и структурами.

Инновационное управление должно обладать определенностью технологического процесса, воспринимаемого персоналом предприятия как неотъемлемая часть производственного процесса. Известно, что неопределенность процесса управле-

¹ Шумпетер И. Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 1982.

ния снижает уровень взаимопонимания персонала предприятия, увеличивает риск неэффективного управления либо его отсутствия.

Принцип определенности технологического процесса инновационного управления предполагает установление связей между отдельными структурами предприятия по целям, задачам, ресурсам, методам реализации и т. д.

Специфика инновационных процессов как объектов управления предопределяет особый характер труда менеджеров в этой сфере и требований, предъявляемых к ним. Труд менеджера носит творческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умение концентрироваться в определенные моменты времени на конкретных проблемах. Так как основным предметом труда менеджера является научно-техническая и управленческая информация, то обязательным условием его эффективной работы выступают знание современных информационных технологий в управлении инновациями и умение пользоваться ими. Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджеров:

- знания в области теории и навыки в сфере практики управления;
- коммуникабельность и умение работать с людьми;
- компетентность в области организации инновационных процессов.

Первая категория предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знаний основ современной макро- и микроэкономики, общей теории принятия управленческих решений, а также умение применять экономико-математические методы для оптимизации решений и навыки работы на компьютере как в локальном, так и в сетевых вариантах. Необходимые теоретические знания в области менеджмента приобретаются в системе специального профессионального образования. Учитывая динамичный характер развития современной теории и практики менеджмента, обязательным свойством менеджера в инновациях должна быть склонность к постоянному обучению и повышению профессиональной квалификации.

Требования коммуникабельности и умения работать с людьми вытекают из связующего положения менеджера в системе коммуникаций по организации инновационной деятельности персонала предприятия.

Для анализа любой управленческой ситуации менеджеру требуется обеспечить, как правило, коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги родственных подразделений, рабочий коллектив (группы, подразделения и отдельные подчиненные сотрудники). Каждую из управленческих ситуаций менеджер должен уметь объективно распознать, адекватно (в соответствии с его стилем и мотивами работы) прореагировать и оптимально воздействовать на нее для достижения цели инновационной деятельности. Коммуникабельность во многом зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому часто используется в системах тестирования профессиональной пригодности и уровня квалификации менеджера в системах управления персоналом.

Требования, связанные с компетентностью менеджеров в области специализации инновационной деятельности, предусматривают наличие специальных знаний в вопросах технологии инновационных процессов, теоретических и практических аспектов осуществляемых инноваций, особенностей их физических процессов.

Пополнение профессиональных знаний осуществляется в системах переподготовки и повышения квалификации руководящих работников.

Характер деятельности конкретного менеджера определяется составом делегированных ему полномочий для принятия управленческих решений. Состав этих полномочий устанавливается в соответствии с принятой системой разделения труда и специализации управленческих кадров. В структуре любого предприятия можно обнаружить два вида разделения труда менеджеров: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда в менеджменте связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т. е. закреплением за ним одной или нескольких предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специализированных планово-диспетчерских служб и стратегического управления.

Вертикальное разделение труда менеджеров зависит от характера осуществляемых инноваций, масштабов инновационной деятельности.

На предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и низший. Объем и значимость последствий принимаемых на каждом уровне управленческих решений возрастают по мере перехода от низшего менеджмента к высшему. Высший менеджмент включает одну или несколько персон, состав которых в значительной степени зависит от организационно-правовой формы предприятия. К высшему менеджменту относятся руководитель, его первые заместители по функциональным областям деятельности (НИОКР, производству, сбыту и т. п.). Средний менеджмент состоит из руководителей подразделений и административных органов и включает до 60% всей численности менеджмента. К низшему уровню относятся руководители творческих групп, низовых лабораторий, производственных участков и т. п.

Характер решений менеджера зависит от разновидности инновационной сферы его деятельности, а также от предметной области функций, закрепленных за ним в конкретной организации. Состав функций менеджера в инновационной сфере существенно изменяется в зависимости от его иерархического уровня. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции целеполагания, стратегического планирования и системной организации инноваций.

В сферу инновационного управления, по нашему мнению, необходимо внедрять принцип самостоятельности. Дело в том, что на практике большинство решений и процедур их реализации в области управления ориентировано на генерального управляющего. Но что он собой представляет, какова степень его подготовки к восприятию инноваций, насколько он способен «возглавить» их, в какой степени методы, применяемые им, инструментальны и доступны для персонала управления?

С одной стороны, инновационное управление не может быть изолированным от общей системы управления, с другой — должно быть вполне самостоятельным, не включенным в систему стационарного управления с использованием традиционных приемов и методов управленческого воздействия.

Не вызывает сомнений, что в инновационном управлении важно реализовать не принцип адресности, а скорее принцип детализированной адресности, когда каждый член персонала управления должен знать, что, когда, при каких условиях и ресурсах, зачем и с какой мерой прав и ответственности делать.

Реализация принципа адресности в инновационном управлении — процесс достаточно сложный, обусловленный тем, что управление персоналом обладает целым рядом особенностей, среди которых:

- сложность, новизна и неповторяемость работ, выполняемых участниками инновационного процесса;
- широкий диапазон психологических характеристик личности творческих работников;
- высокий риск инвестирования и неопределенности конечных результатов деятельности;
- слабое информационное обеспечение инновационного процесса;
- высокая доля банкротств венчурного бизнеса;
- неопределенность параметров организации труда;
- большая текучесть кадров среди научных работников и специалистов;
- возможность получения большого дохода;
- возможность реализации потребностей высшего уровня — социальных потребностей, в самоактуализации;
- мера прав и ответственности, определяемая скорее не мерой включенности в инновационный процесс, а должностными инструкциями;
- различная степень адаптации к инновациям;
- различный уровень психологической готовности к нововведениям, к самообразованию, коммуникациям и т. д.

Важнейшими признаками реализации принципов инновационного управления являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательность деловой критики;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информативность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройств, срыва планов) у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

Это своего рода принцип социально-психологической готовности к участию в инновационном управлении. Но его будет явно недостаточно без реализации принципа обеспечения процессов управления организацией инновационной деятельности, а именно:

- наличия информационной прозрачности, включая возможность обозримости научно-технического потенциала и инноваций, определения приоритетов финансирования, развития культуры менеджмента;

- оказания финансовой государственной поддержки успешных проектов;
- усиления роли федеральных органов управления в интеграции усилий участников инновационной деятельности;
- правового обеспечения интеграции, идей, капиталов и организаторов инновационного процесса;
- вовлечения в данный процесс максимального количества специалистов.

Наименее разработанным, как нам представляется, является принцип финансового обеспечения управления организацией инновационной деятельности. Известно, что финансовое обеспечение любого хозяйствующего субъекта охватывает денежные отношения организации с другими хозяйствующими субъектами и банками по оплате научно-технической продукции, контрагентских работ, поставок спецоборудования, материалов и комплектующих изделий, расчетов с учредителями, трудовым коллективом и государственными органами управления.

Система финансирования выполняет две функции: распределительную и контрольную.

Принципами организации финансирования являются:

- четкая целевая ориентация системы — ее увязка с задачей быстрого и эффективного внедрения современных научно-технических достижений;
- логичность, обоснованность и юридическая защищенность используемых приемов и механизмов;
- множественность источников финансирования;
- широта и комплексность системы, т. е. возможность охвата максимально широкого круга технических и технологических новинок и направлений их практического использования;
- адаптивность и гибкость, предполагающие постоянную настройку как всей системы финансирования, так и ее отдельных элементов на динамично изменяющиеся условия внешней среды с целью поддержания максимальной эффективности.

В задачи финансового обеспечения входит:

- создание необходимых предпосылок для быстрого и эффективного внедрения технических новинок во всех звеньях народнохозяйственного комплекса страны, обеспечения ее структурно-технологической перестройки;
- сохранение и развитие стратегического научно-технического потенциала в приоритетных направлениях развития;
- создание необходимых материальных условий для сохранения кадрового потенциала науки и техники, предотвращения его утечки за рубеж.

В настоящее время в качестве основных источников средств, используемых для финансирования инновационной деятельности, выступают:

1. Финансовые ресурсы, образуемые за счет собственных и приравненных средств:
 - ♦ доходы (прибыль от реализации товарной продукции, научно-технической продукции, строительно-монтажных работ, от финансовых операций и др.);
 - ♦ поступления (амортизационные отчисления, выручка от реализации бывшего имущества, устойчивые пассивы, целевые и другие поступления).

2. Финансовые ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке:

- ◆ продажа собственных акций, облигаций и других видов ценных бумаг;
- ◆ кредитные инвестиции;
- ◆ финансовый лизинг;
- ◆ средства научных фондов;
- ◆ спонсорские средства.

3. Финансовые ресурсы, поступающие в порядке перераспределения:

- ◆ страховое возмещение по наступившим рискам;
- ◆ финансовые ресурсы, поступающие от концернов, ассоциаций, отраслевых и региональных структур;
- ◆ финансовые ресурсы, формируемые на паевых (долевых) началах;
- ◆ дивиденды и проценты по ценным бумагам;
- ◆ бюджетные ассигнования и другие виды ресурсов.

Таким образом, мы обосновали принципы инновационного управления, среди которых:

- трансформация;
- непрерывность;
- программная ориентированность;
- определенность технологического процесса;
- самостоятельность;
- адресность;
- ресурсное обеспечение;
- социально-психологическая готовность.

В организации управления инновационной деятельности персонала предприятия необходимо учитывать организационные технологии регулирования норм и правил, составляющих основу любого вида труда.

Эти технологии должны соответствовать условиям, среди которых:

- единство формирования и реализации в общественной практике норм и нормативов регулирования инновационной деятельности;
- учет ресурсной составляющей в нормах и нормативах регулирования инновационной деятельности;
- взаимодействие различных норм и нормативов в процессе регулирования инновационной деятельности;
- преемственность и стабильность нормативного обеспечения регулирования инновационной деятельности.

Перечисленные условия предполагают применение определенной технологической последовательности в нормативном обеспечении процессов регулирования инновационной деятельности, а именно:

- долгосрочное и среднесрочное прогнозирование инновационной сферы;
- индикативное планирование регулирующих воздействий на процесс организации инновационной деятельности;

- программирование принципов и методов организации инновационной деятельности;
- бюджетирование процедур регулирования организации инновационной деятельности;
- экспертиза эффективности процедур регулирования организации инновационной деятельности.

В целом организация управления инновационной деятельностью персонала предприятия способствует:

- обеспечению стабильного трудового потенциала работников, соответствующего новым условиям производственной деятельности;
- планомерному регулированию перемещений работников в процессе производственной деятельности;
- формированию у работников устойчивой мотивации расширения сферы приложения труда, повышения квалификации, перехода от простого к более сложному труду;
- повышению степени адаптированности работников к изменяющимся экономическим, производственно-техническим условиям производства;
- достижению соответствия трудового потенциала работников характеру и содержанию выполняемых работ,
- стабилизации социально-психологического климата в трудовом коллективе предприятия, деонификтизации социально-трудовых отношений;
- формированию устойчивых стереотипов производственного поведения работников, позволяющих функционировать управляющей и управляемой подсистемам управления предприятием в тесном взаимодействии.

Вопросы для самопроверки

1. Процессы институционализации инновационной деятельности в системе управления персоналом предприятия.
2. Типология инноваций в системе управления персоналом предприятия.
3. Механизм управления процессами организации инновационной деятельности персонала предприятия.
4. Делегирование полномочий в системе управления персоналом предприятия.
5. Функциональные основы организации инновационной деятельности персонала предприятия.
6. Организационное проектирование инновационной деятельности персонала предприятия: сущность, направленность, технологии.
7. Механизм реализации управления инновационной деятельностью персонала предприятия.

Глава 6

Социально-трудовые отношения в системе управления персоналом предприятия

6.1. Содержание и структура социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия

Период 1980-х и начала 1990-х гг. явился переломным применительно к российским социально-экономическим реалиям, в частности в области организационно-трудовых отношений. Если конец 1980-х гг. характеризовал собой высшую ступень нарастания кризисного состояния экономики и организационно-трудовых отношений как ее важнейшего, «движущего» элемента, то начало 1990-х гг. представляло собой период осознания наступившего кризиса, его диагностики, поиска и реализации путей и средств его преодоления. Именно ввиду указанного переломного характера период 1980-х — начала 1990-х гг. и был принят за исходный при исследовании причинно-следственных особенностей тех преобразований в содержании организационно-трудовых отношений, которые формируются и начинают осуществляться в настоящее время, воздействуя на систему управления персоналом предприятий.¹

Остановимся прежде всего на общей характеристике структурных элементов системы организационно-трудовых отношений, отражающих ее функциональные и содержательные аспекты.

Организационно-трудовые отношения как сложная система отношений, возникающих между людьми в процессе их многообразной деятельности (производственно-трудовой, хозяйственно-экономической, социальной), отличаются богатством содержания и форм их проявления. В современной быстро меняющейся и неопределенной среде содержательные и эффективные организационно-трудовые отношения — это прежде всего гибкие отношения, не лишенные вместе с тем в своей основе необходимой определенности и устойчивости, выражающие принципиальные, основополагающие идеи реализующейся общественной системы. Имеет место сочетание черт мобильности и в то же время устойчивости (фундаментальности) в функционировании и развитии любой системы управления, отражающей социально-трудовые отношения между работниками, их группами, категориями, которые по своему содержанию все более насыщаются социальными и духовными чертами и свойствами, сближаясь с этими последними, оказывают прямое и косвенное воздействие на систему управления персоналом.

Социально-трудовые отношения, как, пожалуй, и любые общественные отношения, функционируют и развиваются в определенной системе организации,

¹ Глухов В. В. Управление персоналом. — СПб., 1995.

управления, регулирования. Поэтому в структуре материальных организационно-трудовых характеристик выделяются прежде всего производственно-организационные, самым непосредственным образом влияющие на ход и эффективность производственных процессов, на результативность труда и управления. Организационные отношения подразделяются, в свою очередь, на внутриорганизационные (между работниками данного предприятия или физическими лицами), межорганизационные или межфирменные (договорные отношения между юридическими лицами). Иначе говоря, это отношения между частями в рамках целостного образования, а также между частью и целым в системе управления предприятиями.

Организационные отношения являются неотъемлемым элементом всех других видов отношений (производственных, трудовых, социальных, политических и т. д.), сообщая определенные ограничения, уменьшающие (до полной идентификации) неопределенность. Ограничиваются, в частности, состав их переменных и допускаемые области изменчивости, а также действия — их состав, направленность, способы осуществления.

Информационная технология все глубже проникает в сферу производственных услуг, образования, в научно-техническую деятельность и т. д., видоизменяя арену общественного производства, превращая его в единое высокоорганизованное социотехническое целое. Изменяются при этом содержание, формы и методы взаимосвязей и взаимодействий между частями целого, его отдельными субъектами. Если раньше преобладали вертикально-иерархические связи и управление осуществлялось от центра к более низким уровням, то современная информатика в сочетании с демократическими принципами трудовых отношений позволяет формировать автономные, самоуправляющиеся организационно-трудовые структуры. На предприятиях это проявляется, в частности, в тесном сближении производственно-функциональных подразделений (конструкторских бюро, производств, цехов, финансово-экономических служб, управленческих отделов), видов труда, профессий, категорий и групп работников. Происходит сближение и взаимопроникновение функций «синих и белых воротничков», их взаимодействие, взаимопомощь в труде. Кроме того, благодаря интегрированным информационным системам одной из форм организации труда становится создание и переработка информации работниками на дому, у пультов персональных компьютеров. Тем самым понятие «совокупный работник» обретает реальное содержание в качественно новых формах. При этом и сами предприятия — их материально-техническая база, организационные формы, кадровая структура — находятся в процессе серьезных качественных изменений.¹

Развитие технико-технологической и организационной базы предприятий и производства связано с совершенствованием, обогащением содержания и форм производственно-профессиональных и организационно-трудовых отношений, механизма управления ими. Происходит повышение профессионализации работников, понимаемой как единый процесс углубления специализации и расширения интеграции труда и трудовых отношений.

В развитии организационных форм труда и его производственно-организационных отношений ведущей тенденцией является не только рост значения и расши-

¹ Колесников Н. Е. Социально-трудовые отношения: современные проблемы теории и практики. — СПб.: ИСЭП РАН, 1994.

рение масштабов применения коллективного труда, что присуще общественному производству во всех экономически развитых странах. Для российских предприятий в современных условиях и в ближайшем будущем, учитывая нашу специфику, связанную с переходом от монополизма коллективных форм труда и подавления индивидуальных в недавнем прошлом, представляется необходимым и важным восстановление места и роли индивидуальных форм труда. Иначе говоря, ведущая тенденция в данном случае выступает в виде процесса сочетания индивидуализации организационно-трудовых отношений, понимаемой как повышение роли личности работника в них, с дальнейшим развитием коллективного характера труда в условиях многообразия форм хозяйствования, основу которых составляют формы собственности.

Важной составной частью структуры производственно-организационных трудовых отношений является воспроизводство кадров предприятия (подготовка, переподготовка, повышение квалификации). Наличие системы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров является обязательным условием жизнедеятельности предприятия. Для решения этой задачи дальновидные предприниматели не жалеют средств. Однако на многих отечественных предприятиях вопросу работы с кадрами уделяется, к сожалению, крайне мало внимания. Объясняется это многими причинами, причем не только связанными с отсутствием необходимых материальных и финансовых средств. Кадровые службы на предприятиях отличаются в большинстве случаев низким организационным статусом, они слабы в профессиональном отношении и поэтому не выполняют многих важных функций по управлению персоналом и обеспечению необходимых условий для реализации его потенциала.

Комплекс мер по развитию трудового потенциала работников, трудового коллектива нацелен в настоящее время на развитие таких приоритетных для предприятий качеств работников, сторон деятельности, как обеспечение систематической мобилизации интеллекта всех работников, полного взаимодоверия и сотрудничества, создание системы организационно-трудовых отношений, сочетающей строгий порядок, внутреннюю дисциплину с чувством свободы и единства, облегчающих диффузию идей и функций, внутреннюю и внешнюю коммуникативность, постоянную открытость для информации, поступающей извне, быстроту и точность реакции, компетентность и профессионализм — и как итог всего этого — гарантии высокой позиции среди конкурентов, материальное и социальное благосостояние работников и их лояльность.

Одной из центральных сфер социально-трудовых отношений на предприятии, в частности их производственно-организационного уровня, являются отношения, связанные с нормированием труда, его распределением, оценкой, оплатой. Соперничество в рыночной экономике и в будущем не приведет к игнорированию связи между производительностью труда и вознаграждением. Наоборот, оно будет требовать более тесной зависимости вознаграждения от результатов труда. Растущая конкуренция, как на внутреннем, так, в еще большей мере, и на мировом рынке, резко повышает требования к качеству продукции, ее ассортименту, своевременности поставок, уровню сервисного обслуживания, снижению издержек и т. д. Развитие социально-трудовых отношений идет в направлении все большего ограничения масштабов применения аккордных и сдельных форм оплаты труда, стимулирующих, как известно,

количественный рост производства. Их заменяют повременно-премиальными стоимостными, которые нацеливают работников на достижение более высоких качественных показателей работы.

В структуре социально-трудовых отношений неотъемлемым элементом являются отношения дисциплины труда. Никакие трудовые отношения в общественном производстве не могут взаимодействовать и решать необходимые производственные, экономические, социальные задачи без определенной их упорядоченности, регламентации в соответствии с технологией производства, организацией труда, т. е. без всего того, что называется дисциплиной производственной и трудовой. Обычно необходимость постоянного улучшения дисциплины труда обосновывалась многочисленными фактами материальных потерь, которые несло наше народное хозяйство из-за больших непроизводительных затрат рабочего времени, нерационального использования кадров, материальных ресурсов, а также по причине прогулов, брака в работе и т. д. В настоящее время, когда страна переживает острейший кризис, эти потери на фоне общего «простоя», «прогула» целых предприятий и их трудовых коллективов, скрытой и явной безработицы, спада производства и т. п., казалось бы, утратили свое значение. Однако проблема дисциплины труда в целях его экономии сохраняется и в этих кризисных условиях, а подчас становится именно сегодня еще более острой и актуальной. Ведь только наиболее полное и эффективное использование накопленного в стране трудового и интеллектуального потенциала обеспечит скорый и менее болезненный выход страны из экономического кризиса. Поэтому дисциплина трудовая, производственная, технологическая рассматривается сегодня как один из важных элементов общего механизма выхода страны из ее нынешнего сложного состояния, реформирования всей системы производственных, социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения на предприятии характеризуются с точки зрения организации процесса их функционирования определенной иерархией, субординацией, в соответствии с которыми вся совокупность этих отношений обретает горизонтально-вертикальную структуру. Ее основными принципами служат главным образом принципы социальной и функционально-производственной дифференциации людей в условиях многообразия форм собственности и углубления процессов разделения и кооперации труда. Горизонтальное деление трудовых отношений связано с выделением групп работников, выполняющих данный тип действий (функционально-профессиональных, квалификационных и т. д.) аналогичного или близкого профессионально-квалификационного, а следовательно, и социального статуса. Глубокая специализация (разделение труда) и четко функциональные и технологические взаимосвязи (кооперация) обеспечивают в значительной мере в условиях традиционных форм производства непрерывность технологических процессов. Организационно-трудовые отношения между работниками в этом случае приобретают характер производственно-технологических. Основным содержанием таких отношений является решение аналогичных или близких для их участников профессиональных и социальных задач, укрепление и развитие корпоративных связей, реализация и защита своих профессионально-производственных, трудовых, социальных интересов.

«Вертикальные» отношения предполагают разделение на отношения рабочих и других рядовых работников, с одной стороны, и управленческо-административ-

ного аппарата, с другой стороны, т. е. исполнителей и руководителей. Функцией одних является, в основном, непосредственная производственно-исполнительская деятельность, других — организация, руководство, управление, координирование, контроль. Соответственно строятся и осуществляются отношения между этими основными элементами управленческой структуры организационно-трудовых отношений. Таким образом, рассматриваемые отношения в своей вертикальной структуре содержат существенные различия социально-экономического характера, выражающие различия в экономическом и социальном положении соответствующих категорий работников (руководителей и исполнителей, занятых преимущественно умственным, высококвалифицированным трудом, с одной стороны, и преимущественно физическим, сравнительно малоквалифицированным трудом, с другой). В настоящее время в условиях экономической реформы эти традиционные социально-экономические различия в структуре производственных коллективов дополняются новым важным развитием, присущим рыночной экономике и базирующимся на отношении собственности, — между работодателем, собственником средств производства, с одной стороны, и наемными работниками, с другой стороны. Все эти особенности в профессиональном и социальном статусе соответствующих слоев работников определяют содержание и социальное качество, направленность отношений как внутри определенной социально-профессиональной категории, так и между этими категориями, слоями. Основным содержанием социально-трудовых отношений при этом является, как и в предыдущем случае, отстаивание, защита своих экономических и социальных интересов на производстве, прежде всего в оплате труда, его условиях, занятости, профессиональном росте и т. д.

Одной из интегральных форм выражения социально-трудовых отношений является отношение работника к труду в различных его проявлениях. Можно выделить при этом в качестве двух основных аспектов отношения к труду со стороны самого работника, исходя из характера факторов, определяющих эти отношения, — содержательно-функциональный аспект и социально-экономический аспект. Первый из них связан главным образом с содержанием труда и его условиями в рамках данной профессии, должности на конкретном рабочем месте. Известно, что сегодня большинство профессий рабочих и многие должности служащих в сфере исполнительского труда по своему содержанию и условиям являются непривлекательными, а нередко вредными или даже опасными для здоровья работников.

Необходимые коренные преобразования содержания и условий труда должны явиться объективной материальной базой глубокой и всесторонней его гуманизации и тем самым постепенного и существенного улучшения отношения работников к своему труду.

Социально-экономический аспект отношения к труду связан с наличием условий и возможностей для действия таких его факторов, как трудовая, творческая и предпринимательская активность работников, мотивационный, а не административно-командный характер трудовой, исполнительской, производственной дисциплины.

Содержание и формы организационно-трудовых отношений, их гибкость и прочность в значительной мере определяются состоянием и тенденциями развития разделения и кооперации труда на предприятии, в обществе, процессами дифференциации и интеграции трудовых, профессиональных и социальных функций.

В условиях формирующихся рыночных отношений, в том числе и в сфере труда, одно из первых мест в структуре социально-трудовых отношений на предприятиях занимают отношения, связанные с занятостью работников, совершенствованием ее структуры и масштабов, высвобождением излишней рабочей силы, ее переподготовкой с учетом изменений в характере и структуре производства. На предприятиях возникает множество ранее неизвестных для администрации и трудовых коллективов проблем. Все это значительно изменяет, точнее, чрезвычайно обостряет и усложняет содержание и структуру социально-трудовых отношений, делает их по сравнению с недавним прошлым многовариантными, мобильными, неустойчивыми.

Значительное место в структуре социально-трудовых отношений на предприятиях должны занять отношения, связанные с добровольным объединением трудящихся в профессиональные союзы (профсоюзы), и реализация с помощью этих союзов своих разнообразных профессионально-трудовых и социальных интересов. Профсоюзы, в частности, выступают от имени трудящихся на переговорах с правительством и работодателями при заключении Генерального и тарифных соглашений, а на предприятиях — коллективных договоров. Предметом организационно-трудовых отношений при этом является прежде всего цена рабочей силы и определяемая ею заработная плата рабочих и служащих, которая в основном и определяет их жизненный уровень. Профсоюзы участвуют в рассмотрении индивидуальных и коллективных трудовых споров трудящихся с администрацией, собственником средств производства, решают другие вопросы функционирования и улучшения социально-трудовых отношений.

Дифференциация социально-трудовых отношений с точки зрения социально-экономических аспектов их содержания рассматривается сегодня прежде всего по отношению к собственности. Право собственности — необходимое условие осуществления прав и свобод человека и гражданина. На частных предприятиях формируются и действуют две системы отношений, определяющих поведение соответствующих лиц — владельца предприятия и приближенной к нему администрации, с одной стороны, и наемных работников, с другой стороны. Первые своими действиями, силой объективных экономических отношений стремятся обеспечить жизнеспособность, эффективную работу предприятия, занятого здесь персонала и получения в итоге необходимой прибыли на вложенный капитал; вторые — добиваются надежной гарантии занятости, справедливого вознаграждения, нормальных условий труда, профессиональной карьеры. Основой для согласования этих интересов и обеспечения во многих случаях отношений так называемого конфликтного сотрудничества является признание и учет того очевидного факта, что только экономически успешная работа предприятия, приносящая прибыль, может удовлетворить в той или иной мере интересы как собственников, так и наемных работников. Борьбой и поисками компромиссов между предпринимателями и наемными работниками в процессе удовлетворения ими своих экономических и социальных интересов характеризуются в значительной мере организационно-трудовые отношения на предприятиях Запада. Сегодня в ходе широкого формирования частного сектора экономики такой аспект трудовых отношений становится все более актуальным и для России.

Сохраняется также значительная роль государственной и муниципальной собственности. Более того, государственная собственность по своим масштабам и роли остается доминирующей. Здесь формируется в значительной мере отличная от част-

ного сектора система социально-трудовых отношений, характерной чертой которой является тенденция к углублению демократизации отношений на производстве, развитию отношений коллективной, групповой собственности и т. д.

В структуре социально-трудовых отношений рыночной экономики одно из ведущих мест занимают отношения социального партнерства. В условиях рынка, конкуренции, особенно в сфере управления, бизнеса не всегда бывает уместно говорить об отношениях взаимопомощи, коллективизма. Там, где господствуют коммерческие отношения, нравственным кодексом становятся в первую очередь нормы делового партнерства. В нашей стране в настоящее время по мере перехода ее экономики к рыночным отношениям идет процесс формирования отношений делового и социального партнерства, прежде всего в сфере труда — занятости, распределения и присвоения результатов труда и т. д.

Все более значительное место в структуре социально-трудовых отношений занимают отношения социальной защиты населения, включая отношения материально-социальной поддержки и защиты трудоспособных категорий населения. Социальная защита трудоспособного населения, в том числе лиц с ограниченной трудоспособностью, как элемент организационно-трудовых отношений представляет собой определенную, постоянно совершенствуемую систему государственных гарантий и льгот в сфере труда, во-первых, принципы и меры социальной справедливости в приложении труда и распределении его результатов, во-вторых, свободу труда, включая предпринимательскую и другую общественно-полезную деятельность, в-третьих, безопасность и безвредность труда для здоровья и работоспособности людей, а также для социального статуса и развития их личности.

В процессах формирования, реализации и развития социально-трудовых отношений, как и вообще всей системы общественных отношений, большое место занимают, наряду с материальными, отношения духовные. Среди них наиболее значимыми для функционирования и развития системы отношений на предприятиях являются отношения правовые, политические, социально-психологические, этические. Недостаточная опора на механизм сбалансированного учета всей совокупности этих отношений в социально-трудовой практике сегодня постоянно дает о себе знать.

В основе правовых отношений в общественном производстве лежат действующие в обществе конституционные права и свободы и конкретизирующие их Основы законодательства, в том числе о труде. Общественное устройство труда в России, как и в любой цивилизованной стране, характеризуется прежде всего свободой труда, запрещением принудительных его форм (кроме конституционно и законодательно допустимых), гарантированной свободой трудового договора. Каждый гражданин при этом имеет право на труд, которое он свободно реализует в качестве самостоятельного производителя или по трудовому договору. Неотъемлемым правом граждан России сегодня является их право на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах России и прием на работу без прописки. Трудящийся имеет право на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного законодательством страны минимального размера, а также на защиту от необоснованного увольнения. Законодательство устанавливает и гарантирует еще целый ряд прав, свобод, гарантий работникам.

Однако низкая правовая культура основной массы населения подчас сводит к нулю многие законные права граждан, тем более что недостаточной правовой осведомленностью работников нередко, к сожалению, пользуются отдельные руководители, администраторы, нарушая права и гарантии людей. В этом и в целом ряде других проявлений обнаруживается и такой аспект низкой правовой культуры наших сограждан, как игнорирование законов, норм и правил, отсутствие должного уважения к ним. Такое явление имеет под собой определенное объективное основание, состоящее, в частности, в низком качестве самих создаваемых и принимаемых в настоящее время законов, их нестабильности, а следовательно, и неавторитетности, и среди тех, кому их надлежит выполнять, и среди тех, кого они призваны защищать.

Примерно то же можно сказать и об уровне культуры — политической, социально-психологической, этической. Необходимо, чтобы каждый — от рядового исполнителя до работодателя, предпринимателя, чиновника высоких государственных органов — в своих производственных, управленческих, коммерческих делах сочетал высокие профессиональные качества и отношения с не менее высокими этическими и иными общественными нормами. Ибо этика предпринимательства (этика бизнеса), в частности охватывающая довольно широкий спектр вариантов поведения персонала предприятия (руководителей и руководимых), вопросы нравственные и вопросы достижения целей, оказывает значительное влияние не только на характер отношений внутри производства, но и за его пределами, что во многом подчас определяет и саму судьбу производства.¹

Речь идет как о взаимоотношениях внутри предприятия (например, вопросы охраны здоровья работников, создания для них нормальных условий и режима труда и т. д.), так и о деловых отношениях во внешней среде — с партнерами, потребителями, конкурентами, где еще нередки такие запрещенные этические нормы и поступки, как нарушение договорных обязательств, обман, взятки, вымогательство и другие формы противоправного поведения в интересах своей фирмы.

Важной и вместе с тем неисследованной в российской науке является проблема эффективности социально-трудовых отношений применительно к современным экономическим условиям в России. Это неудивительно, поскольку экономика в целом и сфера труда, определяющие их отношения, находятся, как отмечалось выше, в стадии глубокого реформирования, а во многом и становления. Рассмотрим некоторые аспекты данной проблемы.

О качестве, уровне развитости, зрелости как самих организационно-трудовых отношений, так и механизма их функционирования, свидетельствуют многие стороны работы, жизнедеятельности отдельного человека, трудовых коллективов и общества в целом. Материально-духовное содержание рассматриваемых отношений и соответствующие формы их проявления, а также методы и средства их воздействия на производственно-трудовые и социальные процессы обуславливают особенности в оценке полезности, эффективности как существующей системы этих отношений, так и мероприятий в целом политики и стратегии по их совершенствованию.

¹ См.: *Потемкин В. К.* Научные основы формирования социально-трудовых отношений. — СПб.: ИСЭП РАН, 1994.

Исходя из современного кризисного состояния отечественной экономики и всей системы общественных отношений в стране, можно сказать, что социально-трудовые отношения как элемент системы переживают в настоящее время кризис, явившийся в значительной мере результатом недостатков в их функционировании и развитии. Осуществляемые сегодня экономические и социальные реформы имеют одной из своих целей коренное преобразование организационно-трудовых отношений в направлении, прежде всего, повышения заинтересованности работников в результатах своего труда и гуманизации отношений на производстве. Все это должно улучшить качество и эффективность организационно-трудовых отношений, усилить роль каждого работника в экономическом и социальном росте, а следовательно, и общества в целом. А о том, что прогрессивные организационно-трудовые отношения способны оказать решающее позитивное воздействие в целом на экономику страны, говорит, в частности, опыт западных стран. Так, появившаяся в конце 1920-х — начале 1930-х гг. в США теория «человеческих отношений» сыграла значительную роль в стабилизации американской экономики, как и западной в целом, о чем наши отечественные публикации в свое время всячески умалчивали, усиленно критикуя эту теорию как иллюзорное порождение загнивающего капитализма. Доктрина «человеческих отношений» составила в дальнейшем основу современной западной индустриальной социологии, социологии труда и социологии управления.¹

На уровне предприятия особенно заметно проявляется связь между результатами совместного труда людей и состоянием взаимоотношений и взаимодействий между ними. Чем упорядоченнее взаимоотношения между структурами (производственными подразделениями, управленческими и вспомогательными службами и др.), тем лучше консенсус между различными формами производственного общения персонала (обмен деятельностью) предприятия, тем выше эффективность и устойчивость, надежность его работы.

Полезность и эффективность социально-трудовых отношений характеризуются общими (абстрактными) критериями и показателями на общем (абстрактном) их уровне. И в то же время они обретают свое реальное содержание, формы, критерии, а в ряде случаев и показатели в условиях их конкретных проявлений. Например, отношения разделения и кооперации труда, или совершенствования форм и средств его мотивации, или социального партнерства, социальной защиты и т. д. Так, улучшение отношений разделения и кооперации труда и их экономическая эффективность (выражаемая в соответствующих показателях) или социальная (многократно опосредуемая, а поэтому воздействующая на различные стороны и показатели состояния социально-трудовых отношений) отражаются, в частности, в оптимизации функциональной роли каждого участника производственно-трудовых процессов с учетом уровня и тенденций развития средств производства, технологии и организации труда, производственных задач, а также возможностей и способностей самого работника.

Качество и эффективность социально-трудовых отношений в сфере производства определяются и таким важнейшим, среди многих других, критерием, как отношение работника к своему труду, к своему делу. Это отношение весьма интегральное по своему содержанию и характеризуется более конкретным уровнем

¹ См., например: *Парыгин Б. Д.* Социально-психологический климат коллектива. — Л.: Наука, 1981.

параметров, в частности трудовой активностью, инициативностью, предприимчивостью, творчеством. Такие критерии отношения к труду применительно к тому или иному работнику могут быть интерпретированы как определенные показатели с количественными данными. Основными объективными показателями трудовой активности в сфере материальной деятельности являются: производительность труда, качество продукции (работы), участие в рационализаторстве и изобретательстве (например, число поданных за определенный период рационализаторских предложений или изобретений, уровень их внедряемости, а также эффект от их внедрения, исчисляемый конкретными величинами), участие в управлении производством, дисциплина трудовая и производственная, квалификация и профессиональное мастерство. В числе субъективных показателей трудовой активности следует отметить такие, в частности, как отношение к труду как к жизненной потребности, удовлетворенность (неудовлетворенность) своим трудом и профессией, осознание значимости и полезности выполняемой работы, чувство ответственности за результаты своего труда, стремление постоянно повышать уровень профессионального мастерства. Следует при этом отметить определенную условность выделения ряда показателей как объективных или субъективных, поскольку многие из них тесно взаимосвязаны, порой незаметно переходя один в другой.

Эффективность мер по улучшению социально-трудовых отношений, связанных с социальной защитой трудоспособных людей (а эти меры, как и ситуации, возникающие здесь, а следовательно, и поведение людей как выражение их отношений), сказывается часто, во-первых, на улучшении их отношения к труду, повышении трудовой отдачи, трудовой активности и, во-вторых, на снижении социальной напряженности в коллективе, улучшении социально-психологического климата, а следовательно, повышении общей работоспособности.

Отношения солидарности, социально-делового партнерства как выражение достигнутого согласия в осуществлении задач и целей производственной социальной деятельности служат социальной основой общности людей, их высокой работоспособности, профессиональной ответственности за результаты работы, эффективности труда. Ярким примером, можно сказать, реальным интегральным выражением имеющихся ныне серьезных проблем и недостатков в содержании и формах реализации социально-трудовых отношений, в том числе и в сфере трудового партнерства, приводящих к большим экономическим и социальным потерям на уровне предприятия, общества в целом, служат периодически вспыхивающие забастовки, охватывающие подчас целые отрасли и даже регионы.

Кроме того, изменение, обновление содержания социально-трудовых отношений, тем более, если это касается всей их системы, процесс не одномоментный и не краткосрочный. Поэтому и наблюдение, измерение таких изменений, их обоснованная характеристика требуют не только эффективной методики, но и определенной временной базы.

Приоритетность социально-трудовых отношений среди условий и факторов экономического и социального роста страны выдвигает в число первоочередных научных и практических проблем исследование теории и методологии; разработку соответствующих методик и инструментария повышения их эффективности, прежде всего на микроуровне — на уровне предприятий, трудовых коллективов. Ни один предприниматель не будет осуществлять те или иные социально-трудовые усовершенствования,

вания, если не увидит связанных с ними реальных приращений прибыли в близкой или отдаленной перспективе. Рыночная экономика не терпит игнорирования связей (прямых или косвенных) между процессами социальными и экономическими. Поэтому наряду с отмеченными методиками и инструментарием необходимы также компетентные кадры, способные выявлять и обосновывать подобные связи и определять эффект процессов функционирования и развития организационно-трудовых отношений того или иного содержания и качества.

Социально-трудовые отношения, формирующиеся под воздействием разгосударствления и приватизации, демонополизации производства, применения новых форм хозяйствования, основанных на экономических методах управления, становятся важнейшей предпосылкой преобразования и системы управления персоналом предприятий.

6.2. Методические основы развития социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия

Цель исследования состоит в оценке состояния и качества действующих социально-трудовых отношений, выявлении основных тенденций и проблем их развития, а также в развернутой диагностике этих отношений и выработке комплекса мер по формированию эффективной системы их регуляции. Все это должно позволить региональным и федеральным органам управления принимать обоснованные решения по вопросу выбора направления дальнейшего развития социально-трудовых отношений в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики. Оценочными критериями при характеристике действующих и формирующихся социально-трудовых отношений служат показатели степени их соответствия экономическим и социальным целям, ради которых страна осуществляет реформы.

Социально-трудовые отношения представляют собой совокупность отношений между отдельными людьми, их группами, объединениями, возникающих в процессе труда, распределения, присвоения и потребления его результатов. Основными сферами функционирования социально-трудовых отношений являются: сфера непосредственной трудовой деятельности (сфера занятости), отношения рынка труда (отношение спроса и предложения рабочей силы), отношения оплаты труда, социальной защиты в сфере труда, воспроизводства кадров различной квалификации и др. Все эти стороны и аспекты социально-трудовых отношений пронизывают и определяют отношения собственности на средства производства и его результат.

Отсюда можно сделать вывод, что предметом исследования является вся совокупность отношений, которые возникают и действуют, прежде всего, между работниками и работодателем и которые включают воспроизводство и развитие трудового потенциала работника, его эффективную занятость, отношения спроса и предложения рабочей силы на рынке, качество рабочей силы, оплату труда, использование рабочего времени, дисциплину труда и ответственность, отношение к труду и его мотивацию, условия и охрану труда и др. Другими словами, предмет социально-трудовых отношений составляют условия труда в широком смысле слова — как совокупность производственных, трудовых, социально-правовых, эко-

номических, организационных, социально-психологических факторов, в которых осуществляется трудовая деятельность работника. При этом под производственными факторами понимаются технико-технологические условия труда, под экономическими — экономическое состояние предприятия (работодателя), под организационными — состояние и уровень организации производства и труда, оплаты труда; формы и методы стимулирования труда, дисциплина труда, под социально-психологическими факторами — условия и действия, влияющие на формирование или поддержание того или иного «психологического климата» на предприятии, на рабочих местах и т. д.

Данный предмет исследования представляет для ученого особые сложности, и не только потому, что речь идет об изучении одного из основных элементов общественных отношений (которые сами по себе представляют собой сложнейший исследовательский материал, требующий особого с ним обращения, иначе можно получить искаженную картину), не только в силу указанной многоликости категории социально-трудовых отношений, к тому же сочетающей в себе экономическое и социальное содержание. Сложность исследования усугубляется высокой изменчивостью, динамизмом этих отношений.

Одной из особенностей социально-трудовых отношений как предмета исследования является то, что эти отношения осуществляются как бы в двух плоскостях: в сфере производства (труда) и в сфере человека — субъекта труда. В первом случае объектом исследования выступают предприятия как основная производственная ячейка формирования, функционирования и развития данных отношений, во втором — территория, где эти предприятия расположены и где осуществляется внепроизводственное, социальное бытие этих отношений.

Субъектами социально-трудовых отношений являются: работодатель, заключающий трудовой договор с работником(ками); это — руководитель предприятия, в том числе собственник, осуществляющий функции руководителя предприятия, или физическое лицо; работник — лицо, заключившее трудовой договор с работодателем и выполняющее работу по этому договору.

Выбор объектов исследования осуществляется исходя из принципа учета их отраслевых и региональных особенностей, организационно-правовых форм, в том числе форм собственности, размеров и т. д., оказывающих влияние на характер, качество, содержание, формы проявления социально-трудовых отношений. Предприятие при всем его многообразии — производственном, социально-трудовом, организационном — по-прежнему является не только исходным звеном хозяйствования, но и вместе с этим, точнее, благодаря этому, основной ячейкой социально-трудовых, производственных, социально-экономических — следовательно, и общественных — отношений. Исследование должно дать ответ, в частности, на вопрос: как работники, занятые на предприятиях различных форм собственности, различных организационных типов, разных отраслей, регионов, а также неодинакового социального и профессионального статуса и т. д., воспринимают ситуацию на рынке труда; каковы ценностные ориентации и установки на период своей дальнейшей деятельности, как они оценивают свои возможности и перспективы на предприятии в условиях данной системы социально-трудовых отношений. Исследование социально-трудовых отношений предполагает четкое разграничение функций и роли в этих процессах органов власти и управления всех уровней (региональной,

федеральной и местной). Это касается прежде всего разграничения полномочий в решении тех или иных вопросов функционирования и развития социально-трудовых отношений. Например, к компетенции федеральных органов государственной власти в сфере социально-трудовых отношений относятся такие вопросы, как:

- обеспечение государственной политики в области социально-трудовых отношений;
- установление необходимого и возможного (реального) уровня трудовых прав и гарантий работников;
- определение минимального размера оплаты труда;
- регулирование порядка заключения трудовых договоров;
- определение политики доходов населения, путей и средств ее реализации;
- определение и реализация политики в области охраны и условий труда.

Широкое поле деятельности в сфере социально-трудовых отношений открывается перед органами власти и управления в регионах, включая органы местного самоуправления. Это прежде всего вопросы региональной политики в области социально-трудовых отношений: обеспечение на данной территории трудовых прав и гарантий работников, установленных Конституцией и трудовым законодательством; определение путей и средств решения проблемы занятости, допустимых пределов безработицы; установление размера прожиточного минимума, а следовательно, и минимума заработной платы, социальных выплат и пособий, их периодическая индексация и т. д.

Регионы определяются с учетом критических («болевых») точек, исходя из решения задач социальной безопасности, т. е. с учетом тех социальных процессов, которые наиболее ярко проявляются (или в ближайшее время могут проявиться) в тех или иных районах страны и которые вместе с тем характерны для социально-трудовых отношений всей страны. В дальнейшем, когда будет собран достаточный материал для характеристики состояния социально-трудовых отношений и оценки их традиционности или, наоборот, степени вхождения в новые рыночные отношения в пределах всех регионов страны (по действующей ныне классификации — индустриальные, аграрные, сырьевые, северные, дотационные и рентабельные и т. д.), можно будет разработать классификацию регионов по критерию качества социально-трудовых отношений в этих регионах, темпов их обновления, т. е. исходя из темпов и уровня становления новой экономики в соответствующих регионах и новых социально-трудовых отношений. Их можно будет ранжировать по «болевым точкам» — противоречиям, конфликтам, нестабильности в социально-трудовой сфере (или наоборот, по критериям благополучия — стабильности, эффективности, удовлетворенности и т. д.). В ходе сбора, обобщения и анализа соответствующих данных представится возможность не только оценить участие органов власти и управления различных уровней в формировании новых социально-трудовых отношений, механизма их функционирования, но и выявить возникающие трудности и проблемы, наметить пути и средства их преодоления.

Однако, как уже отмечалось, наиболее массовое проявление социально-трудовых отношений, прежде всего собственно трудовых, имеет место на предприятиях различных форм собственности и типов организации, где разворачиваются и протекают реальные трудовые, производственные процессы. Их главные участ-

ники — наемные работники и работодатели — обладают в новых экономических условиях соответствующими свободами и правами, равно как и определенными взаимными обязанностями и обязательствами, самостоятельностью в распоряжении своим «капиталом» и т. д. Исследуются работники и производственные коллективы (персонал) предприятий и организаций (учреждений) различных форм собственности, различных организационных типов, включая малые и средние, а также такие формы, как холдинги, финансово-промышленные группы различной рентабельности, в том числе находящиеся на грани банкротства, различных отраслей и регионов.

Результаты исследования на уровне предприятий должны позволить:

- дать характеристику современного состояния социально-трудовых отношений применительно к различным типам и формам предприятий с учетом их отраслевых и региональных особенностей и т. д.;
- определить тенденции и проблемы развития социально-трудовых отношений в условиях конкретных предприятий;
- выработать рекомендации по эффективности и перспективности того или иного типа предприятия с точки зрения развития и эффективности функционирования социально-трудовых отношений.

Сбор информации, необходимой для исследования социально-трудовых отношений, осуществляется, в основном, с помощью двух методов. Один из них связан со сбором статистических данных, обеспечивающих исследователя необходимым массивом информации. Источником таких данных может служить система первичного учета кадров, их движения (в том числе профессионально-квалификационного, служебного), оплаты и стимулирования труда и др. Такая система учета применялась на предприятиях ранее и во многих случаях сохранилась, так как новой пока не создано. В регионах действуют местные органы статистики, где аккумулируются определенные данные о численности, социально-демографическом составе, профессионально-квалификационной структуре, структуре и масштабах занятости, безработице, оплате труда, забастовках и некоторые другие данные, по которым можно судить о масштабе и структуре трудового потенциала, его использовании, их динамике и т. д.

Вместе с тем существующая система статистических показателей, в частности, в сфере труда, социально-трудовых отношений на всех ее уровнях — предприятие, регион, страна, — несмотря на ее определенную модификацию, проведенную в последние годы, не отвечает новым условиям и тем требованиям, которые предъявляются к социально-трудовой статистике со стороны ее пользователей. Происходят значительные изменения в самих объектах наблюдения, учета, описания — они стали более многоликими, разнородными, преследующими в своей деятельности далеко не единообразные цели. Происходящие на предприятиях социально-трудовые процессы слабо поддаются учету из-за крайне ограниченного числа показателей. Кроме того, положение усугубляет неустойчивость, неопределенность переживаемого экономикой переходного периода, продолжающийся спад производства, обострение проблемы занятости. И без того трудно поддающиеся учету социально-трудовые вопросы и явления становятся еще «менее уловимыми». К их числу относятся показатели использования трудового

и интеллектуального потенциала персонала, особенно на госпредприятиях, где масштабы явной и скрытой безработицы часто «смазаны». Не лучше обстоит дело и на многих частных предприятиях, где нередко учетно-отчетные данные (умышленно или случайно) искажаются. Все это снижает достоверность статистической информации, делает ее недостаточно пригодной для анализа и диагностики социально-трудовых отношений, выявления реальных тенденций и построения соответствующих моделей развития. Следовательно, необходимы меры по радикальному и неотложному совершенствованию системы отечественной статистики, прежде всего такого ее важнейшего элемента, как социально-трудовая сфера, с тем чтобы достичь уровня стран с развитой экономикой.

Однако даже при наличии вполне современного и совершенного аппарата статистики далеко не все процессы и явления, особенно в социальной сфере, поддаются учету, наблюдению и описанию. Как известно, анализ с использованием статистических рядов дает надежные результаты лишь при наблюдении и исследовании линейно протекающих процессов. В социальных процессах, как правило, сильны во многих случаях обратные связи с их многократными опосредованиями, «многослойностью» взаимодействия. Поэтому при исследовании важно выявить такие обратные связи между субъектами социально-трудовых отношений, в том числе по горизонтали и вертикали.

Для исследования социально-трудовых отношений наряду с методами статистики широко применяются социологические методы, анкетирование и интервьюирование.

В качестве основной информации, таким образом, наряду с данными госстатистики используются данные внутризаводского учета и статистики, результаты технико-экономических, социально-экономических и социологических исследований и опросов, проводимых на предприятиях, в регионах.

Сбор информации для оценки ситуации в социально-трудовых отношениях на предприятиях (в организациях, учреждениях) включает технико-экономический и социальный паспорт предприятия, блоки статистической и социально-экономической информации, опросные листы, анкеты как основной инструмент сбора социологической информации, коллективный договор, данные о ходе его выполнения и др. Важно зафиксировать и оценить характер социально-трудовых отношений и их возможности в зависимости от того, к какой форме собственности относится предприятие (государственное, частное, смешанное, акционерное и т. д.). Информация об основных видах выпускаемой продукции имеет значение с точки зрения оценки места предприятия на рынке товаров (услуг, работ), а следовательно, и перспектив его развития. Особое внимание уделяется предприятиям, недавно приватизированным, акционированным. Важно выявить, как изменения в форме собственности, хозяйствования отразились на формах организации труда, его оплате, стимулировании, условиях и охране труда, на социально-психологическом климате в коллективе и др. Сопоставление предприятий различных форм собственности, наблюдение за ними (с учетом динамики социально-трудовых показателей) позволит охарактеризовать состояние и оценить уровень социально-трудовых отношений (по эффективности труда, социально-психологическому климату, социальной напряженности в коллективе) и спрогнозировать их на ближайшее время.

6.3. Организационный механизм развития социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия

Исследование процессов формирования, функционирования и развития социально-трудовых отношений в условиях современного переходного к рыночной экономике периода, как и любое сложное и динамично изменяющееся социально-экономическое явление, затрагивает интересы людей. Поэтому наряду с характеристикой современного состояния данного явления и определением тенденций его движения (изменения, развития) необходимо дать оценку его состояния и тенденций для выработки в дальнейшем стратегии, тактики, политики развития (формирования, преобразования) данных отношений. Решение этой задачи, в частности применительно к социально-трудовым отношениям, представляется весьма сложным как в методологическом, так и в методическом аспектах. Проблема состоит в отсутствии сегодня своего рода экономической и социальной «метрологии» для объективной оценки многих важных вопросов социально-трудовых отношений. Это относится даже к таким вопросам социально-трудовых отношений, как занятость, оплата труда и некоторые другие, которые имеют, на наш взгляд, определенные количественные параметры, в рамках которых можно говорить о минимуме, максимуме и, следовательно, среднем уровне для поиска общественно эффективного и приемлемого оптимума. Однако и здесь поиск решения уводит нас вглубь сложных и противоречивых взаимодействий всей системы отношений, причем не только социально-трудовых, но и социально-экономических, общественных, политических.

Многокритериальность, сложность такой оценки, ее тесная связь с оценкой экономической и социальной политики, проводимой в стране, и т. д. — все это подчас вынуждает исследователей уходить от оценки полученных результатов, ограничиваясь констатацией отдельных факторов. Иногда предпринимаются шаги к диагностированию и оценке реальных социально-трудовых отношений в стране, выработке предложения по их совершенствованию и т. д., но при этом отсутствует даже концептуальная модель отношений в сфере труда, которые желательны и возможны в России, исходя из предпринятого здесь национального реформирования. Речь идет, в частности, о всероссийском мониторинге социально-трудовой сферы, который в настоящее время разворачивается на государственном уровне. В соответствии с решением президента и правительства страны на эти цели выделены значительные финансовые средства. В подобных условиях, когда, например, организаторы мониторинга социально-трудовых отношений пишут о стабилизации как об одной из основных задач, решаемых при этом,¹ невозможно однозначно определить, какие из социально-трудовых отношений современного переходного периода следует стабилизировать, а какие, напротив, устранить как несоответствующие интересам большинства населения, целям и задачам экономического и социального возрождения страны, подлинного социального мира и стабильности в обществе.

Решение задач оценки социально-трудовых отношений с точки зрения их экономического и социального качества возможно лишь путем сравнения (сопостав-

¹ См., например: *Золотова И.* Мониторинг в интересах стабилизации социально-трудовых отношений // *Человек и труд.* — 1995. — № 3. — С. 61–64.

ления) полученных данных с определенным комплексом представлений о том, какими должны быть эти отношения в настоящее время, в ближайшие годы и в более отдаленный период. В основе таких представлений лежат, прежде всего, цели и задачи общества, политика и стратегия государства по формированию и развитию экономики и социальной сферы, включая сферу труда, социально-трудовых отношений. Главная цель государственной политики в области социально-трудовых отношений — создание каждому работнику необходимых условий для полного развития и реализации его трудового и интеллектуального потенциала, с тем чтобы он мог своим трудом обеспечить достойную жизнь себе и своей семье, а также защитить его свободы и права, установленные Конституцией страны и трудовым законодательством. И далее, поскольку социально-трудовые отношения представляют собой социально-трудовой базис экономики и социальной сферы страны, — это стабилизация и развитие экономики, социальный рост, достойное место и независимость страны в мировом сообществе.

Исходными предпосылками, опорными точками и рамками в процессе моделирования социально-трудовых отношений, наряду с результатами анализа и оценки состояния и тенденций изменения существующих реалий, являются действующие государственные, а также международные нормативные и правовые акты, устанавливающие основные свободы и права человека в сфере социально-трудовых отношений. Важнейшими из них являются Конституция страны, Гражданский и Трудовой кодексы. Развернутая детализация положений, касающихся социально-трудовой сферы, содержится в экономическом, трудовом, социальном законодательстве страны. Поскольку Россия все более широко и полноправно, а следовательно, и полноответственно включается в систему экономических, социальных, социально-трудовых международных отношений, то процессы формирования и развития социально-трудовых отношений предполагают учет не только национальных интересов, традиций и возможностей, но и их международный характер и уровень, содержащиеся в действующих международных хартиях, декларациях, конвенциях и т. д., к которым наша страна присоединилась или решает вопрос об их ратификации.

Важность анализа и учета этих актов и других аналогичных документов в процессах моделирования (формирования) социально-трудовых отношений (отдельных их элементов, блоков, системы в целом) сохраняется, даже притом что многие из принятых и считающихся действующими нормативно-правовых актов на практике остаются не более чем декларациями, с которыми согласны, но которые по тем или иным причинам не выполняются. Строго говоря, реально выполнимыми нормативно-правовыми актами, в частности в сфере социально-трудовых отношений, можно рассматривать лишь те из них, которые отражены в законодательстве и находятся под судебной защитой; хотя и в данном случае рядовой работник, да и предприниматель подчас, не всегда в состоянии отстоять свои права и интересы. Но даже формальная возможность ответственности перед судом нарушителя тех или иных свобод и прав в социально-трудовых отношениях имеется далеко не по всем из них. Поэтому модель, построенная на основе официально провозглашенных в национальных, а также международных актах свобод и прав в сфере труда, трудовых отношений, может рассматриваться и как реальное (сущее), но вместе с тем и как тенденция или даже благое пожелание.

Вместе с тем для построения концептуальной модели социально-трудовых отношений в интервалах ближней (5–10 лет) и более отдаленной (15–20–30 лет) перспектив такой анализ нормативно-правовых и иных государственных и международных документов с точки зрения степени соответствия их реальным социально-трудовым отношениям, а также использования нереализованных возможностей для совершенствования этих отношений, представляет собой один из важных исходных моментов. Одновременно вырабатываются предложения по совершенствованию существующих и созданию новых нормативных и правовых актов, свода законодательства по регулированию процессов формирования, развития, функционирования социально-трудовых отношений, присущих социально ориентированной экономике гражданского общества.

Следующим важным моментом как в оценке существующих социально-трудовых отношений, так и в выработке их модельных рамок (ведь процесс оценки реальности с позиции желаемого и необходимого, с одной стороны, и формирования этого последнего, с другой стороны, протекает в сознании, как, впрочем, и в окружающем мире, неразрывно) являются основные принципы, концепции, методы, раскрывающие главные черты формирующихся и формируемых отношений, желательные и нежелательные их проявления.

Важную методологическую роль в формировании социально-трудовых отношений и механизма их функционирования играют определенные исходные принципы, реализующие основные цели и задачи данного общества, государства, его политики. Основными из таких общих исходных принципов являются демократизация социально-трудовых отношений, усиление социальных прав и свобод граждан, социального равенства, партнерства и т. д.

Основные методы формирования социально-трудовых отношений отличаются, во-первых, с точки зрения глубины, комплексности изменений ранее существовавших (или ныне существующих, но подлежащих обновлению) отношений; во-вторых, с точки зрения уровня (по вертикали) или масштабности сферы реформирования; в-третьих, по своим некоторым содержательным особенностям.

По первому критерию различают методы коренного (революционного) обновления, замены одних отношений другими в связи с изменением их экономического базиса и социальной надстройки; методы постепенного обновления (реформирования, эволюции), т. е. замены отдельных элементов в содержании и формах отношений.

По своим структурным компонентам методы формирования социально-трудовых отношений можно подразделить на:

- метод государственного управления и регулирования процессов формирования отношений;
- метод внутрихозяйственного управления и регулирования (самоуправления, саморегуляции);
- метод внутритерриториального (регионального) управления и регулирования (местного самоуправления);
- метод экономического (рыночного) саморегулирования и самоорганизации отношений;
- метод моделирования отдельных элементов системы или ее блоков;

- метод коррекции отношений путем наложения их реальных форм и содержания на цели и задачи экономического и социального развития общества;
- метод заимствования исторического отечественного или (и) современного зарубежного опыта с его модернизацией и адаптацией к современным условиям реальной обстановки, целям и задачам общественного развития;
- общественное мнение как метод формирования социально-трудовых отношений.

Примером коренного обновления отношений в трудовой сфере являются перемены в сфере отношений собственности, а отсюда и трудовых отношений между наемными работниками и работодателем, появление отношений рынка труда, безработицы и т. д. Медленнее обновляются отношения в сфере оплаты и стимулирования труда, его организации, условий. Здесь сильна регулирующая роль государства, его политики в области трудовых, социальных отношений.

Метод государственного управления и регулирования процессов развития социально-трудовых отношений применяется также при разработке и реализации государственной политики доходов населения в целом, социальной защиты работников, занятости населения и пр.

Немало примеров применения метода заимствования современного зарубежного опыта в отечественных социально-трудовых отношениях дает практика формирования, отработки механизма отношений между наемными работниками и работодателями, отношений на рынке труда и т. п. Исторический отечественный опыт следует также в известной степени использовать в новых социально-трудовых отношениях. Это, в частности, принципы общинности, коллективизма, самоуправления, особенно на низовых уровнях организации труда, социально-трудовых отношений.

Значительное место в механизме формирования и развития социально-трудовых отношений занимает общественное мнение. Известно, что общественное мнение является мощным фактором изменения, трансформирования (перехода из одного состояния в другое) социально-трудовых отношений, как и социальных систем в целом. Эпизодические, а особенно периодические регулярные целенаправленные опросы общественного мнения (мониторинга), в частности, по всему спектру социально-трудовых отношений или их отдельным элементам, включая оценочные и прогностические компоненты, дают непревзойденный материал для их оптимизации и улучшения.

6.4. Многовариантный подход к процессам гуманизации социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия

Социально-экономические отношения, как уже отмечалось, представляют собой взаимодействие субъектов отношений в сфере труда, которыми являются: работодатели, наемные работники, профсоюзы, коллективы, территориальные и федеральные органы управления. Это отношения производственно-организационные, профессионально-трудовые, производственно-социальные и по присвоению результатов труда.

Из данного определения видно, что социально-трудовые отношения — понятие весьма емкое, затрагивающее различные стороны и уровни трудовых отношений, и поэтому принципы, формирующие и реализующие социально-трудовые отношения, являются столь же многообразными и многоуровневыми.

Наиболее общими (общеисторическими) принципами функционирования социально-трудовых отношений являются: а) демократизация (гуманизация) общественного устройства, прежде всего в сфере общественного производства, труда; б) усиление социальных (социально-духовных) свобод и прав, социального равенства граждан, социального партнерства.

Каждая область общественных отношений, в том числе и социально-трудовых, характеризуется определенным составом и качеством свобод, равно как и их ограничений, установленных и закрепленных в конституционных, законодательных и иных нормативно-правовых актах. Свободы и ограничения в области социально-трудовых отношений находятся в постоянном движении, исходя из характера действий и противодействий управляющих и управляемых, интересов общественных и групповых, коллективных и личных и т. д. Но основной тенденцией в наши дни становится усиление демократизации, т. е. расширение границ самостоятельности, добровольности, в конечном счете, свободы в сфере трудовой, предпринимательской деятельности. С экономической точки зрения речь идет о механизме взаимодействия интересов участников социально-трудовых отношений.

Поскольку в любом обществе существуют, как известно, разные интересы, более того, интересы соперничающие и даже противоположные, то демократизация предполагает усиление тенденции согласования, сочетания этих интересов (в противоположность подавлению одних интересов другими). Расширение свободы в этом случае означает одновременно и усиление ограничений.

Важным объективным источником ограничений свободы, в том числе и в построении и развитии социально-трудовых отношений, выступает необходимость, связанная прежде всего с ограниченностью материальных и иных ресурсов жизнедеятельности. Однако необходимость ограничивать выбор действий, методов их осуществления, а подчас и цели, далеко не фатальна в своей безвариантности, а, напротив, весьма вариантна. Она в реальности часто задает лишь рамки, в которых должно осуществляться поведение субъектов. Варианты существуют всегда. Их наличие обуславливает объективную возможность выбора, которой в конечном счете и определяется поведение субъектов, границы их свободы.

В основе личной свободы индивида в области социально-трудовых отношений лежит прежде всего его право распоряжаться собой, своими способностями, исключение принудительного труда. С экономической точки зрения это право означает наличие собственности на свою рабочую силу, свободное распоряжение ею, включая право на выбор рода деятельности и профессии. Но, строго говоря, абсолютно свободного от принуждения труда не бывает. Общество не может не работать, причем не просто не работать, а не работать производительно, т. е. лишь потребляя созданное другими людьми. Поэтому любое общество, если оно желает нормально жить и развиваться, должно соответствующим образом регулировать труд своих граждан, и, если нужно, экономически понуждая (и принуждая) к занятию трудовой деятельностью, необходимой обществу в том числе. Таким образом, свобода труда тесно взаимодействует с необходимостью трудиться. Однако

труд под давлением экономической необходимости уже не является трудом принудительным.

Отношения свободы труда основываются на правах работника и добровольно принятых им на себя обязанностях в сфере трудовой деятельности. Трудовые права и обязанности работников и работодателя по отношению друг к другу составляют основу трудовых отношений на любом предприятии, фирме, компании, организации. К основным трудовым правам работника относятся такие, как право на труд, а также гарантии в случае потери работы; право на защиту от безработицы; право на условия труда (техничко-материальные, организационные, безопасные, санитарно-гигиенические), обеспечивающие реализацию его профессионально-трудового потенциала в соответствии с трудовым договором; право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и др. Законодательством установлен целый ряд трудовых прав более частного характера, касающихся таких сторон трудовых отношений, как продолжительность рабочего времени, времени отдыха; профессиональная подготовка; возмещение вреда, причиненного здоровью работника в связи с исполнением им своих трудовых обязанностей; объединение в профессиональные союзы и ассоциации; судебная защита трудовых прав, разрешение трудовых споров и конфликтов и др.

Для реализации личной свободы при выборе сферы приложения своих трудовых способностей, исходя из многообразия интересов и возможностей, необходимо и соответствующее многообразие экономических и социальных условий. Прежде всего речь идет о формах собственности и соответствующих организационно-правовых формах труда. В условиях монополии государственной формы собственности, а следовательно, и единого работодателя с жестко унифицированной формой организации производства личная свобода человека в сфере труда, трудовых отношений ограничена.

Следующим важным аспектом в решении проблем свободы в механизме формирования социально-трудовых отношений является вопрос о роли в нем государства. Государство участвует в выработке правил поведения и общеобязательных норм, оно обеспечивает их реализацию. Уже сегодня в России значительная часть отношений — производственных, экономических, социально-трудовых — не опосредуется государством, которое, таким образом, уже не обладает абсолютной монополией на власть в сфере общественных отношений. Граждане имеют право вступать в соглашения друг с другом, в том числе трудовые соглашения, договоры. При этом они сами определяют условия взаимных деловых, социально-трудовых отношений, включая соответствующие обязательства и ответственность. Таким образом, формируются и действуют различные добровольные негосударственные производственные, трудовые, социальные объединения физических и юридических лиц, которые самостоятельно регулируют экономические, социально-трудовые отношения как внутри, так и между аналогичными объединениями. Подобного рода различные объединения, ассоциации производителей будут играть все более важную роль в системе социально-экономических, социально-трудовых отношений по мере формирования для этого необходимых условий, прежде всего экономико-социальных и правовых.

Однако в нашей стране у граждан за многие десятилетия выработалось, с одной стороны (в ответ на госпатернализм), доверие к государственным органам (ведь

государство наше; государство самих трудящихся и т. д.), а с другой стороны — неверие простых людей в то, что можно как-то повлиять на государственных чиновников. Мы сегодня оказались в условиях совершенно новых, где многое приходится разрабатывать заново, где прежние наработки, теоретические постулаты оказываются малопригодными. Принципиально новым является и вопрос демократизации отношений, в частности в сфере труда. Необходимо строить новую модель. Другое сегодня в России государство, и роль его в механизме социально-трудовых отношений иная.

В то же время непредубежденный взгляд на взаимоотношения человека и государства высвечивают ту истину, что у нас в стране сегодня нет ни теории, ни практики (опыта) наделения индивидуума как личности и гражданина неотчуждаемыми правами. Отсутствует юридический механизм контроля за объемом полномочий государства в различных сферах, в том числе в социально-трудовой. Да и сам этот объем полномочий государства, равно как и гражданина, еще определяется. В результате произвол государства в социально-экономических, трудовых отношениях проявляется в самых разных формах. В условиях неразвитости правовых основ экономических реформ, нестабильности политической, экономической, социальной действия государственной власти отличаются часто своей непредсказуемостью, противоречивостью принимаемых решений, что делает крайне затруднительным успешное ведение хозяйственных дел, построение стратегии экономического развития.

Принципы демократии гласят, что государство не стоит над обществом, а служит ему: не общество для государства, а государство для общества. Это означает, что государство должно быть ограничено в своих действиях, а права индивидов автономны по отношению к его прерогативам. Государство (органы исполнительной власти) и граждане выступают «на равных», а в случае конфликта между ними должна быть задействована третья сторона — суд, судебная власть. Тем самым верховенство права должно стать реальностью не только по отношению к работнику, гражданину, но и к исполнительной государственной власти. В этих условиях может идти речь о партнерстве между государством и его гражданами.

С другой стороны, государство должно надежно противостоять произволу со стороны негосударственных хозяйственных, коммерческих и иных структур. А эти последние сферы экономических, производственных, социально-трудовых отношений сегодня активно развиваются и становятся ведущими в системе общественных отношений. Уже первый опыт обретения субъектами хозяйствования экономической самостоятельности и освобождения от государственной опеки свидетельствует о том, что процесс демократизации не столь однозначен, а его методы не так прямолинейны, как это представляется на первый взгляд. Самостоятельность и свободу предприниматели в ряде случаев поняли как вседозволенность, как полное пренебрежение интересами других участников отношений, включая и интересы общества в целом, выражаемые государством. Разрушение прежней монополии государства на решение экономических, хозяйственных, трудовых вопросов, усиление самостоятельности субъектов хозяйствования не должно, однако, привести к произволу отдельных недобросовестных предпринимателей, работодателей, других участников этих отношений со своими партнерами, наемными работниками, государством. Такое возможно, прежде всего, при наличии достаточно развитой и четко действующей нормативно-

правовой базы рыночного хозяйствования, включая сферу социально-трудовых отношений, которая в настоящее время пока еще только формируется.

Из вышесказанного понятно, что введение ограничений на деятельность государства не означает его отстранения от дел общества. Экономическая и социальная система, в том числе и рыночного типа, не может развиваться в режиме саморегулирования без участия государства. Практика стран с развитой рыночной системой убеждает нас, что экономика не должна быть предоставлена целиком самой себе. Ее следует корректировать и дополнять регулируемыми действиями государства. Участие государства особенно важно в условиях, когда экономика страны находится в глубоком кризисе, как это происходит в России сегодня, а также когда сама рыночная система лишь формируется и не может взять на себя все те регулирующие функции, которые присущи ей в зрелом качестве. Мера и эффективность такого регулирующего воздействия в каждом случае различны, что свидетельствует о степени зрелости и значимости демократических принципов, о полноте отношений институтов гражданского общества.

Демократически сильное государство — это государство, в котором верховенствует закон, а граждане, прежде всего массы рядовых тружеников, с одной стороны, защищены от произвола властей, а с другой — от произвола предпринимателей, работодателей, представителей финансового капитала. С точки зрения экономики уже упоминавшийся принцип «государство для граждан» предполагает обеспечение органами государства необходимых благоприятных условий для эффективной деятельности производителя — предпринимателя и наемного работника (специалиста, служащего, рабочего) как главных фигур экономического возрождения и развития страны. Создание условий, в которых каждый субъект общественных отношений надежно огражден от произвола других субъектов, в том числе и государства, будет означать становление в нашей стране гражданского общества. Основопологающим элементом механизма формирования отношений гражданского общества является демократизация и гуманизация отношений в сфере производства материальных благ, т. е. в сфере социально-трудовых отношений. Следовательно, демократия, в частности на производстве, в сфере труда, предполагает сочетание конкурирующих и противоположных интересов участников производства. Ограничения здесь нацелены на создание определенных «ограничений и противовесов»: никто не должен обладать неограниченными полномочиями. Это позволяет находить компромиссы, избегая крайностей, сохранять стабильность в производственных, трудовых коллективах, в обществе в целом.

Проблемы свободы и ограничений человека в сфере труда, социально-трудовых отношении неразрывно связаны с другой фундаментальной проблемой демократизации общественных отношений — проблемой социального равенства. Отношения социального равенства в сфере труда — это, прежде всего и главным образом, равенство в трудовых правах, предусмотренных Конституцией и трудовым законодательством. Каждому участнику социально-трудовых отношений государство гарантирует равенство свобод и прав. Никто не может быть ограничен в трудовых правах или иметь какие-либо преимущества в их реализации в зависимости от имущественного или должностного положения и других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами человека и результатами его труда. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены;

на вознаграждение за труд, без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного минимального размера оплаты труда; на защиту от безработицы; на образование и др.

Как и полная свобода, полное равенство, в том числе в области социально-трудовых отношений, невозможно. Ведь люди как субъекты этих отношений не равны и отличаются — одни больше, другие меньше — по своим физическим и интеллектуальным способностям и возможностям. Это неравенство закрепляется и усиливается неравенством на базе отношений собственности. Материальное неравенство в принципе неустранимо. Но главное не в наличии неравенства как такового, а в его размерах и тенденции: каково оно с точки зрения общественного мнения, его критериев социальной справедливости и каковы тенденции этого неравенства — углубляется оно или, наоборот, ослабляется, и как это в конечном счете сказывается на системе трудовых мотивов и общественном климате в целом. Заботясь об общественном благосостоянии и гражданском мире, все государства, так или иначе, регулируют уровень дифференциации доходов (материального неравенства) различных слоев населения. Что же касается социального неравенства, то мировой демократический процесс идет в направлении его преодоления, т. е. установления и реализации равенства гражданских свобод и прав населения.

Пытаясь решить проблему равенства, марксизм, как известно, предпринял атаку прежде всего на институт частной собственности, видя именно в ней первопричину социального неравенства. Сегодня хорошо известен опыт ликвидации частной собственности на средства производства и установления общественной, а по сути государственной, собственности.

Буржуазная экономическая мысль и практика хозяйствования пошли по пути сохранения частной собственности и ее эволюции. В современных условиях в экономически развитых странах Запада частная собственность все чаще выступает не в индивидуальной форме, а в различных ассоциированных формах — акционерной, групповой, коллективной.

Различные формы собственности, сочетающие рыночные и нерыночные элементы регулирования и управления, образуют смешанную экономику, которая лежит в основе отношений социально ориентированной рыночной экономики или социального рыночного хозяйства. Такой тип экономических, социально-трудовых отношений предполагает, что любое повышение производительности труда, эффективности общественного производства служит здесь более полному удовлетворению нужд потребителей и росту благосостояния всех слоев населения. Это, в свою очередь, должно привести к экономической и социальной стабильности как важнейшему условию и результату становления гражданского общества. Одним из основных факторов (и показателей) при этом является сокращение материальной дифференциации общества, поддержание ее в определенных (допустимых) пределах.

Необходимость подобного регулирования с помощью, прежде всего, гибкой системы налогообложения, а также оплаты труда, уровня и динамики цены рабочей силы и т. д. сегодня остро ощущается в России. Известно, что ни в одной из экономически развитых стран нет такого глубокого расслоения между богатыми и бедными, как в нашей стране: соотношение между 10% наиболее обеспеченных граждан и 10% наименее обеспеченных характеризуется отношением 1:16. Вряд ли такое может быть при отсутствии дискриминации в условиях труда и оплате по его результатам.

Тенденция демократизации производственных, экономических, социально-трудовых отношений, включая вопросы участия работников в отношениях собственности, управления производством и т. д., способствует появлению и развитию отношений и институтов социального партнерства на различных уровнях хозяйствования.

Среди основных принципов формирования и дальнейшего развития социально-трудовых отношений важную роль играет принцип социального, точнее, социально-трудового партнерства. Отношения между субъектами социально-трудового партнерства, будучи отношениями равноправными и равновыгодными, добровольно-договорными и равноответственными, отражают усиление тенденции демократизации в социально-трудовой сфере, прежде всего в отношениях между работодателем и наемными работниками.

Отношения партнерства формируются и реализуются на трех основных уровнях — первичного звена производства (предприятия), региона, страны в целом. Главными элементами механизма социально-трудового партнерства являются:

- социальная справедливость, отражающая исторически конкретные представления людей о своих неотъемлемых свободах и правах. Это в первую очередь требование соответствия между ролью тех или иных индивидов, социальных групп в жизни общества и их социальным положением, между их правами и обязанностями, между трудом и вознаграждением, заслугами людей и их общественным признанием и т. д. Несоответствие в этих соотношениях оценивается как несправедливость;
- согласованность (сбалансированность) интересов участников социально-трудовых отношений. Максимальный учет интересов каждого из субъектов отношений, их согласование и на этой базе более полная их реализация — экономическая основа отношений социально-трудового партнерства. Масштабы и острота рассогласованности интересов наглядно проявляются в забастовочном движении;
- правовая защищенность и обоснованность социально-трудовых отношений (конституционная, законодательная, договорная и т. д.);
- ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) партнерских обязательств и обязанностей;
- этика социально-трудовых, деловых отношений между партнерами. По-настоящему партнерские отношения — это отношения, основанные на честности, верности данному слову и заключенному договору, уважении законов и т. д.

На более конкретном уровне основными принципами социально-трудовых отношений на современном этапе являются:

- принцип экономической свободы субъектов социально-трудовых отношений;
- принцип построения социально-трудовых отношений по преимуществу как отношений социального партнерства, т. е. взаимовыгодных отношений;
- принцип соблюдения иерархичности процессов формирования социально-трудовых отношений по уровням управления и достижения соответствия между уровнями, взаимосогласованности элементов данной системы;
- принцип гармонизации социально-трудовых отношений с другими социальными и экономическими отношениями;

- принцип отражения общей региональной специфики в системе социально-трудовых отношений территории;
- принцип надежности и развитости законодательной базы формирования системы социально-трудовых отношений.

Исходя из эмпирических наблюдений и данных мониторинга по реализации приведенных принципов, мы пришли к мнению о том, что некоторые из них носят весьма декларативный характер, т. е. реализация этих принципов не происходит в полной мере либо вообще затруднена. Также в ходе исследования мы видим, что принципы социально-трудовых отношений и факторы, влияющие на развитие социально-трудовых отношений, тесно связаны между собой и требуют параллельного рассмотрения.

Какие же факторы оказывают первостепенное влияние на развитие социально-трудовых отношений? На наш взгляд, это:

- общеполитические факторы: стабильность общей политической ситуации; направленность социально-экономических реформ;
- общеэкономические факторы: общее состояние экономики, ресурсное обеспечение; экономическое положение наемных работников; налоговая политика;
- развитость рынка труда: структура рабочих мест и рабочей силы; состояние инфраструктуры рынка труда;
- развитость трудового потенциала наемных работников: социально-демографические характеристики; образовательные характеристики; профессионально-квалификационные характеристики;
- социально-психологические факторы: осознание субъектами социально-трудовых отношений собственных интересов в системе социально-трудовых отношений; готовность к партнерству.

Осмысливая с позиций сегодняшнего дня принципы социально-трудовых отношений с учетом факторов, на них влияющих, мы полагаем, что их можно объединить в систему, описывающую процесс демократизации социально-трудовых отношений.

Наиболее существенным фактором, влияющим на процесс развития социально-трудовых отношений, с нашей точки зрения, является общеэкономическая ситуация в стране и происходящие в ней перемены. Мы наблюдаем существенное сокращение промышленного капитала с одновременным резким ростом финансового и торгового капиталов. Эти тенденции связаны с продолжающимся существенным сокращением промышленного производства, что приводит к высвобождению кадров в этой сфере, к резкому сокращению научно-технических служб. Одновременно существенно увеличивается количество занятых в сфере торговли и услуг. При этом следует отметить, что в недавнем социалистическом прошлом сфера промышленности и науки была непомерно раздута, а количество занятых в торговой сфере совершенно не соответствовало пропорциям, принятым в развитых капиталистических странах. Таким образом, мы наблюдаем изменение пропорций между промышленным сектором, торговлей и сферой услуг, наукой. Иными словами, происходит перетекание занятых из сферы промышленности и науки в сферу торговли, услуг, банковскую сферу, сферу мелкого бизнеса и в незначительной степени в область сельского хозяйства. В этих расширяющихся областях

существенно увеличилось количество работодателей и наемных работников. В большинстве случаев работодатели являются и собственниками. Но, несомненно, в современных экономических условиях, в условиях постоянно растущей инфляции, в условиях криминализации различных сфер деятельности суживается сфера гуманизации социально-трудовых отношений.

Имеют место не только отрицательные, но и положительные тенденции гуманизации социально-трудовых отношений. И здесь следует выделить наиболее распространенный и, с нашей точки зрения, очень важный уровень социально-трудовых отношений — это уровень «предприятия». При этом мы имеем в виду предприятие вне зависимости от формы собственности. За последний год в определенной степени изменились условия функционирования российских предприятий. С нашей точки зрения, экономика в XXI в. вступает в пору некоторой стабилизации, что проявляется в следующем: образовались устойчивые структуры финансового капитала; создались крупные и средние торговые структуры, занявшие твердое положение на российском рынке; замедлились темпы сокращения промышленного производства; наметились тенденции к росту объемов капитального строительства, особенно в сфере гражданского и мелкого промышленного строительства, прежде всего в пищевой промышленности.

Все эти тенденции повлекли за собой постепенное увеличение количества рабочих мест по сравнению с предыдущим годом, повышение уровня заработной платы наемных работников, особенно на предприятиях, сумевших обеспечить себя постоянными заказами. Все это положительно сказывается на взаимоотношениях работодателей и наемных работников. Начал реализовываться принцип: «Спрос рождает предложение», в первую очередь в области кадров. Например, появилась потребность в квалифицированных кадрах менеджеров — и были созданы специализированные школы по их обучению, первые выпуски которых уже заняли свое место на предприятиях, что привело, в свою очередь, к повышению экономической эффективности этих структур.

Изложенные положительные тенденции в развитии экономики страны позволяют предположить возможность постепенного перехода от неустойчивого состояния начала создания рыночной экономики к постепенной ее стабилизации и улучшению общего климата в системе социально-трудовых отношений. На этом этапе, по нашему мнению, основной задачей по улучшению системы социально-трудовых отношений является установление постоянных правил экономической «игры», хотя бы на ближайший календарный год, как это имеет место в ряде постсоциалистических стран.

Такие правила позволят существенно улучшить социально-трудовые отношения, в первую очередь на предприятиях, а также и во всех других сферах отечественного бизнеса.

6.5. Процедуры деконфликтизации социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия

Конфликты в социально-трудовых отношениях имеют глубокие корни, без обнаружения и устранения которых нельзя рассчитывать на достижение согласия. Многочисленные исследования обнаружили целый ряд факторов и условий, влияющих на возникновение и развитие конфликтов.

Прежде всего следует указать на обострение объективных противоречий в общественном развитии, доходящее до взрывоопасного состояния. Источники конфликтов лежат в противоречиях реальной действительности — это так называемые социальные противоречия между производительными силами и производственными отношениями. Они уходят корнями в начало перестройки.

Быстрая ломка прежней социальной структуры не могла не сказаться на уровне конфликтности. Опыт развитых стран показывает, что даже в странах, достигших больших экономических успехов, имеются трудовые конфликты и что государства, быстро перешедшие от одного устройства общества к другому, имеют не лучшие социально-трудовые отношения.

Вместе с тем следует заметить, что процесс становления рыночных отношений неизбежно связан со значительными изменениями в социально-трудовых отношениях. Так, резкое падение производства, свертывание производств в военномышленном комплексе, а также в отраслях тяжелой промышленности, приборостроения и т. п., структуризация народного хозяйства, неконтролируемый рост безработицы не могли не сказаться на росте напряженности в социально-трудовых отношениях. Углубляющийся социально-экономический кризис усиливает борьбу за рабочие места, жилье, землю, государственную поддержку или место на рынке труда и рабочей силы. Мы стали непосредственными свидетелями развала народного хозяйства, и что самое страшное — девальвировался человеческий труд, резко изменились трудовая мотивация и ценностные ориентации. Привнесение в социально-трудовые отношения институтов и норм, являющихся для нас инуюльтурными, привело к кризису общественных ценностей, особенно трудовых. Условием модернизации социально-трудовых отношений становится критическая переоценка прошлого и настоящего. Усиливается люмпенизация общества. Люмпенизированные слои населения — это те люди, которые в процессе модернизации общества потеряли свои экономические ниши, не смогли переориентироваться и в результате, утратив трудовую мотивацию, утратили и основополагающие ценности и интересы. Эти люди поддерживают дезориентацию общества, воспроизводят негативные тенденции. Неустойчивость жизненных ориентаций приводит к частому возникновению конфликтов вследствие того, что подобные люди не способны реально воспринимать действительность, критически осмысливать собственные поступки и действия других. В то же время некоторые политики отсталость и неразвитость отдельных слоев возводят в ранг самобытности.

Особо отметим кризис коллективистской морали. При отсутствии или ощущении дефиците других регуляторов поведения он ведет к нравственной деградации общества и одновременно предрасполагает к постоянным конфликтам. В результате подрывается хрупкая стабильность социально-трудовых отношений, растрачиваются силы и ресурсы, необходимые для экономических преобразований, расширенно воспроизводятся деструктивные тенденции в обществе.

Согласие участников производственных процессов и гармонизация отношений между ними оказываются делом проблематичным, если утрачивается трудовая мотивация. Социально-трудовые отношения становятся гармоничнее, если есть мотивация работать вместе и работать хорошо.

В современных условиях эта мотивация присутствует далеко не всегда. Трудно сохранять энтузиазм и обязательность, если существует значительная доза

неопределенности и напряженности. Можно работать необходимое количество часов, но производительность будет значительно ниже, если наше внимание занято далеко не производственными проблемами.

Процесс трансформации психологии тоталитарного общества, переоценки ценностей, сменy стереотипов поведения и их вербального оформления влечет за собой повышение невротизации, конфликтности. Формируются условия, усиливающие несовместимость ценностных ориентаций, повышается уровень неудовлетворенности и фрустрации. Эти психологические причины стоят в ряду наиболее значимых при возникновении и развитии конфликтов в обществе в целом и на производстве в частности.

Усвоение новой психологии не может происходить бесконфликтно. Проблема состоит в разрыве степени осознания проблем, интересов и позиций работников в изменившихся условиях. Чем больше разрыв, тем более напряженными и непредсказуемыми становятся социально-трудоовые отношения.

Конфликтоненность сегодняшней России многократно усиливается в связи с крайне болезненной, а для части общества — насильственной и быстрой — трансформации страны в постсоциалистическое общество. Радикальное перераспределение собственности, власти, крушение привычных устоев жизни и надежд на будущее приводят к разрастанию конфликтов. А отсутствие традиций компромисса, неспособность руководства предвидеть и правильно оценить характер, интенсивность и степень опасности латентных конфликтов приводят к их перерастанию в явные и неконтролируемые.

Механизм социально-трудоовых отношений в общем виде представляется как система взаимодействия их субъектов. Показателем эффективности или неэффективности механизма социально-трудоовых отношений является взаимодействие субъектов (или их противостояние) при достижении общих целей.

Несогласованность подходов и действий в производственной, социальной жизнедеятельности, а также рассогласованность интересов ведут к социальной напряженности, а затем и к трудовым конфликтам.

Механизм социально-трудоовых отношений трактуется как комплекс взаимосвязанных институционированных взаимосогласованных действий, базирующихся на общих интересах, целях, идеях, ценностях, разделяемых и принимаемых всеми участниками этих отношений. Сюда же отнесем кодекс поведения, нормы и главный интерес, который является фундаментом и движущей силой социально-трудоовых отношений. Необходимы дополнительные серьезные исследования различных условий, благодаря которым действия, направленные на эскалацию или против нее, становятся конструктивными или деструктивными в деле разрешения конфликтов в социально-трудоовых отношениях. Очевидна безусловная необходимость глубокой экспертной и научной проработки каждого направления модернизации и реформирования социально-трудоовых отношений, учет всех плюсов и минусов, исключение какой-либо поспешности в принятии решений, постоянный контакт с коллективом, применение мирового опыта для решения подобных проблем.

С учетом сказанного необходимо рассмотреть более подробно не только факторы и условия, провоцирующие деструктивные отношения, но и механизмы развития конфликтов, исходя из объективной логики, характера социально-трудоовых отношений. Так, нарушения в механизме социально-трудоовых отношений, как правило,

сопровождаются напряженностью и в дальнейшем, а если она усиливается или длительно сохраняется — приводят к конфликту.

По количеству вовлеченных людей конфликты подразделяются на индивидуальные и коллективные. Предметом индивидуальных конфликтов является нарушение индивидуальных трудовых прав работника (восстановление их или признание). Нарушение со стороны работодателя (реальное или мнимое) прав работника или же отказ признать за работником те или иные права (это может быть отказ в получении премии, дополнительной заработной платы, вознаграждения за дополнительный труд, за выслугу лет, в получении дополнительного отпуска). Проступки со стороны работника, связанные с нарушениями трудовой дисциплины, условий договора, контракта и т. д. Нарушения со стороны работодателя могут быть также по условиям договора, контракта и т. п. Известно, что договоры, контракты, соглашения являются правовыми документами социально-трудовых отношений.

Следует отметить, что приоритет должен принадлежать общим, а не каким-то другим нормам (отраслевым, национальным, региональным и т. п.). Вместе с тем очевидно, что достижение соглашений, договоры в каждой области учитывают ее специфику и реальную обстановку. Нельзя с этим не считаться. И все-таки существуют общие проблемы, вынуждающие искать согласованных решений. При этом немаловажное значение имеет то обстоятельство, какими должны быть глубина и формы взаимодействия, как сочетать самостоятельность партнеров с выполнением совместных решений, в какой последовательности и мере будут разрушаться возникающие барьеры, каким будет поэтапное достижение согласованных действий, каков временной период и пр. Следует подчеркнуть, что различия в экономическом положении партнеров, проводимой социально-трудовой политике, степени самостоятельности, а также противоречие интересов имеют существенное влияние, и они не могут быть устранены волевым актом. Гармонизация социально-трудовых отношений требует длительных усилий, и прежде чем эти усилия начнут давать результаты, будет продолжаться дезинтеграция. В социально-трудовых отношениях нет места априорно первичным и вторичным структурам, здесь может быть лишь целостное рассмотрение однопорядковых равноправных структур.

Как свидетельствуют многочисленные исследования, предметом коллективных конфликтов чаще всего являются условия заключения коллективных договоров, неправомерность приказов, распоряжений, инструкций; намечаемое сокращение численности работающих, неопределенность технологических связей; борьба за место во властных экономических и управленческих структурах.

Конфликты могут возникнуть как по горизонтали: «работник — работник», так и по вертикали: «работник — работодатель», «объединения, группы работников — работодатель».

Как мы уже отмечали, конфликт — это специфическая форма социально-трудовых отношений, связанная с противостоянием субъектов отношений. Обычно конфликт развивается путем конфронтации частных и общественных интересов. Под конфликтом понимаются любые виды борьбы между индивидами, цель которых — достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти или других ценностей, а также завоевание, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника.

Причины конфликтов в общем виде можно выразить так: отсутствие согласия, противоречия интересов, коллизии (моральных или правовых норм), соперничество, противостояние, соревнование. Можно построить программу поведения конфликтующих сторон следующим образом: достижение целей за счет другой стороны; подчинение другой группе с некоторым снижением уровня напряженности, при этом сам конфликт сохраняется, переходя в латентную форму; мирное разрешение с уходом из опасной зоны; активное сотрудничество в выработке мнения.

Причины, приводящие к конфликтам, можно свести к нескольким группам, а именно к условиям, усиливающим несовместимость ценностных ориентаций.

Агрессивные установки: уверенность в несовместимости различий; отсутствие ясных и общепризнанных определений отдельных ролей, что дает возможность применения разных критериев оценки эффективности исполнения одной и той же роли; отсутствие у человека полного понимания и одобрения очевидной ему позиции; чрезмерные или противоречивые ожидания.

Схематично это показано на рис. 6.1.

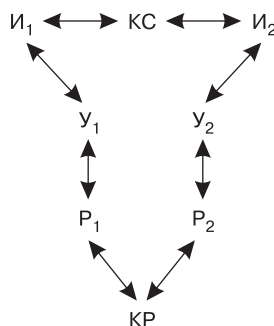


Рис. 6.1. Причины конфликтов в системе социально-трудовых отношений: И — интересы участников конфликта; КС — конфликтная ситуация; У — установки участников конфликта; Р — поведение участников конфликтов; КР — конечный результат

Предприятие представляет собой некую схему, в которой функционируют различные по своим социально-экономическим и организационным интересам группы. У них разное положение в иерархии управления, уровень образования, доход, объем ответственности и круг полномочий. Поэтому следует говорить о том, что противоположные и конфликтные интересы увеличиваются на восходящей или нисходящей стадии цикла экономического развития.

При возникновении конфликтов имеет значение отраслевая специфика производства: к конфликтам расположены больше те группы наемных работников, где они сконцентрированы в относительно компактные и однородные профессиональные группы (шахтеры, авиадиспетчеры и пр.), а также и содержание труда — чаще конфликтуют работники малоквалифицированного и неквалифицированного труда.

Если рассматривать конфликты, возникающие в организациях, а также на предприятиях, то они протекают на следующих уровнях:

- администрация (менеджмент) — профсоюзы или трудовой коллектив;
- работодатель — работник;
- работник — работник.

Основные ошибки, приводящие к конфликтам в управлении, можно свести в две большие группы, а именно:

- ошибки в организации трудового процесса;
- ошибки в управлении людьми.

Рассмотрим более подробно каждую из них.

Ошибки в организации трудового процесса. Самая распространенная причина — это отсутствие производственного порядка. Как показывают результаты социологических исследований, за последние три года значительно возросло количество злоупотреблений, нарушений правопорядка и дисциплины на производстве. Организационный хаос способствует проявлению действий, противоречащих нормам производственной жизни:

Неудовлетворительные условия труда, вызванные пренебрежением работодателей, создают угрозу безопасности, снижают психологическую стабильность и формируют особый стиль поведения работников.

Нечеткое распределение производственных заданий, а зачастую и полное отсутствие таковых провоцируют конфликтное поведение работников. В этом же ряду стоят причины, связанные с низким качеством услуг, оказываемых основному производству вспомогательными.

Неотлаженная система информации, отсутствие ясных и согласованных критериев оценок, правил и норм также служат побудительной причиной конфликтов.

Еще одна ошибка, на которую, как правило, не обращают внимания руководители, — это перекладывание решения вопроса на внешние инстанции. «Уход от проблемы» — не лучший выход для предотвращения конфликтной ситуации.

Как уже отмечалось выше, психологические причины приводят к организационным ошибкам. Так, отсутствие идентификации с профессиональной ролью, необоснованные или чрезмерные ожидания, не подкрепляемые в дальнейшем конкретными действиями, множественность социальных ролей на производстве — все это явления одной цепи — недостатков в организации трудового процесса.

Ошибки в работе с людьми. Недостаточное внимание к кадровой политике, особенно при выборе лиц на руководящие должности, впоследствии может иметь неблагоприятные последствия для коллектива. Как правило, пренебрежение к кадровым вопросам свидетельствует о неразвитости чувства ответственности или об отсутствии способности предвидеть последствия своих решений.

Наиболее распространенной ошибкой в управлении людьми является несправедливое распределение монопольных благ (фонда заработной платы, премий и т. д.).

Неправильно понимаемое покровительство провоцирует конфликты различной сложности и течения, сюда можно отнести и злоупотребления служебным положением, оказание давления и неправомерные действия в отношении тех или иных работников.

Отсутствие умения общаться с людьми, создавать в коллективе благоприятный социально-психологический климат является едва ли не главной ошибкой в управлении.

В ряду серьезных ошибок стоят и ошибки, которые являются следствием отсутствия профессиональной квалификации, необходимых моральных качеств и требуемого состояния здоровья.

Неумелые действия руководителей, связанные с осуществлением изменений различного плана: организационных, технологических, структурных, финансовых и пр., являются источником конфликтов. Как видим, для возникновения конфликтов существует достаточно много причин, как объективных, так и субъективных. Устранение объективных причин не всегда возможно силами работающих в коллективе людей, чего нельзя сказать о субъективных.

Объектом влияния трудового конфликта оказываются характеристики коллектива, такие как структура (профессиональная, половозрастная, образовательная), эффективность формального и неформального группового контроля, система групповых экспектаций,¹ ценностей и нормативных образцов поведения, удовлетворенность трудом, самооценка, отношение к трудовым обязанностям, дисциплинированность.

Причины возникновения конфликтов бывают разные. Рассмотрим некоторые из них (рис. 6.2).

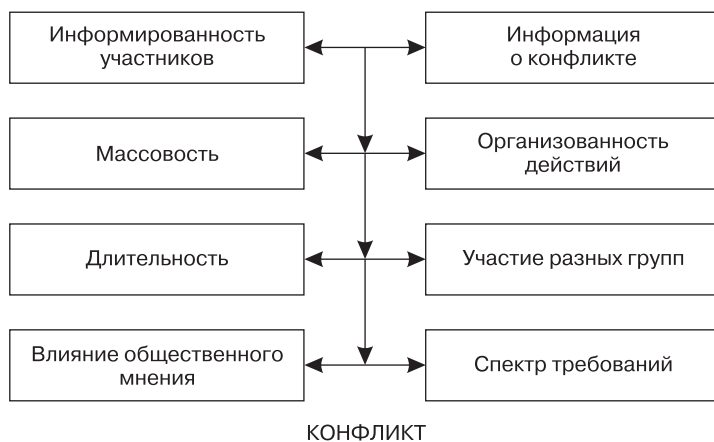


Рис. 6.2. Особенности возникновения конфликтов в системе социально-трудовых отношений

Деятельность и результативность конфликтов зависят от информированности и количества участников, организованности их действий, длительности протекания, участия различных групп спектра требований и от того, как подают информацию о конфликтах средства массовой информации, от общественного мнения.

Протекание конфликтов зависит от отношения к ним работников, и в этой связи они могут оцениваться как нежелательные, или как защищающие, или угрожающие положению самих работников. От отношения зависит и позиция, занимаемая работниками. Она может быть пассивной, уклоняющейся, агрессивной или

¹ Экспектация — система ожиданий или требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; представляет собой разновидность санкций социальных, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе. В отличие от официальных предписаний, должностных инструкций и прочих регуляторов поведения в группе, характер экспектаций неформализован и не всегда осознаваем. — *Прим. ред.*

защитной — характеризующейся стремлением преодолеть противостояние обходным путем.

Как возникают конфликты и как они развиваются, можно рассмотреть на примере промышленных предприятий.

Экономическая ситуация, складывающаяся в настоящее время, обостряет развитие групп, что сказывается на системе трудовых отношений.

Администрация предприятий получила почти ничем не ограниченную власть. Изменилось соотношение позиций: понизился статус главного инженера, появился статус коммерческого директора, значительно вырос статус директора по экономическим вопросам, появилось новое структурное подразделение — маркетинговая служба. Особенностью социально-трудовых отношений является то, что усилилось противостояние рядовых работников и работодателей. Этому есть реальная причина — администрация занята тем, что пытается во что бы то ни стало удержать контрольный пакет акций и организовать систему трастового управления. Она исполняет роль главного распорядителя капитала. Администрация (чаще всего директор и его заместители) рассматривает владение акциями как владение капиталом. Конфликты возникают чаще всего потому, что рядовые работники чувствуют определенный дискомфорт: большинство считают себя обманутыми, обделенными. Ситуация подозрительности и недоверия, складывающаяся при этом, вызывает рост напряженности в отношениях. Администрация своими действиями усиливает конфронтацию: большинство руководителей считают излишним предоставлять своим акционерам отчеты о деятельности акционерного общества.

Руководители среднего звена, как правило, стоят перед жестким выбором: или пробиться в высшие структуры распорядителей акционерного капитала и занять определенное место в системе распорядительных отношений, или стать менеджером, проводящим идеи и исполняющим волю руководителей высшего звена. Поскольку всем руководителям среднего звена места в высшем не находится, то большинство из них уходит в оппозицию высшему руководству.

Кардинально изменилось положение наемных рабочих: значительно снизился их жизненный уровень вследствие уменьшения заработной платы и возможности дополнительных доходов, ухудшилось удовлетворение их социальных нужд. В то же время снизился уровень требований к условиям труда: страх остаться без работы заставляет рабочих более терпеливо относиться к условиям, в которых они трудятся. Как показывают результаты проведенных социологических исследований, приватизацию и акционирование работники воспринимают как действия, находящиеся в компетенции администрации, так как последняя выступает защитником в вопросах восстановления собственности и положения рабочих на предприятиях.

Отношение к наемным рабочим стало более жестким (не нравится — уходи). Работодатели получили новое, не регламентированное законом средство воздействия — выведение в «резерв». При этом работник пишет заявление о предоставлении административного отпуска. В последнее время рабочие лишились органов защиты (во многих организациях профсоюзы распались полностью) и остались один на один с администрацией, потеряли статус «гегемона». Следует также отметить, что значительно снизилась сплоченность рабочих (достаточно сказать, что проводимые акции протеста не являются такими уж массовыми), а также их активность. Сегодня

работчие поставлены перед необходимостью обрести свой статус наемных работников.

Изменился статус работников служб управления персоналом:

- их высокая квалификация остается невостребованной и не оценивается по достоинству;
- при структурных реорганизациях они теряют свою значимость, а значит, и зарплату;
- им трудно найти работу по специальности;
- изменилась мотивация рабочих: значимой становится установка не работать, а зарабатывать.

Изменился статус и работников цеховых управленческих служб. Активность или пассивность их определяется позицией цехового руководства, степенью финансово-экономической самостоятельности подразделений. Наиболее уязвимы и слабо защищены пожилые работники — они трудно адаптируются к условиям, понимают, что первыми кандидатами на увольнение будут именно они, им трудно рассчитывать на новое трудоустройство, им чуждо понятие частной собственности. Самостоятельным субъектом социально-трудовых отношений эта группа не является, но их сопротивление рыночным нововведениям заметно тормозит адаптацию производства.

Новые основания для конфликтов на производстве — падение престижа работы на предприятии, утрата мотивации к труду, расхождение интересов. Различия в доходах, заработной плате, интересе к работе, возможности проявить себя в самостоятельных действиях стали тесно связываться с возможностями независимого выхода структурных подразделений на местный национальный или международный рынок.

Выборные органы управления акционерными обществами уже становятся важным механизмом выражения и ареной борьбы интересов между различными группами работников и другими субъектами. На предприятиях охотно отдают власть в другие руки, часто проходимцам.

Объективно возникающие на базисной экономической, а также на социальной основе противоречия и, как следствие, конфликты являются тем основным делом, разрешением и улаживанием которого должны заниматься властные структуры на различных уровнях.

Лучшим способом преодоления противоречий является сотрудничество путем взаимных уступок. Это намного эффективнее, чем противостояние и противоборство.

Для обеспечения согласия большое значение имеет субъективный фактор. Конфликт по своей сути субъективен, так как возникает в процессе осознания различными людьми, группами, движениями и пр. своих интересов и целей. Будучи осознанным, конфликт решается сознательными субъективными усилиями всех сторон.

Главным этапом деконфликтизации является выработка общих принципов. Прежде всего следует обозначить принципы согласия, т. е. определить, с какими идеями, ценностями, положениями согласны противоборствующие стороны.

Затем следует этап компромиссов. Согласия можно достичь не посредством диктата и нажима, угроз и репрессий, а путем диалога, дискуссий, движения навстречу.

К согласию лучше всего двигаться совместно, объединяясь для конкретных дел.

В конфликтах компромиссы возможны не со всеми и не во всем. Наиболее легко консенсус можно достичь с потенциальными партнерами. Но здесь следует опасаться личных амбиций сторон.

Поведение человека определяют условия жизни и социальная среда. И чем здоровее нравственная среда, тем полнее осознание личной ответственности за свои мысли, чувства и поступки. Важно вновь возвысить общечеловеческие ценности, заболтанные в годы перестройки, чтобы иметь психологически выверенную основу для продвижения вперед.

О качестве социально-трудовых отношений следует судить по количеству людей, довольных ими. Очень важны возможные последствия неудовлетворенности. Во что она скорее всего выльется: в стихийный бунт или в саморефлексию?

Личное обогащение все меньше ассоциируется с повышением производительности и качества труда, творческим напряжением и ответственностью.

Вывод, быть может, и не новый, но подтверждающий мнение ряда специалистов: политические и экономические реформы, имевшие столь драматическую судьбу, не устранили недоверие, непонимание, несогласие между обществом и властью. Продолжает нарастать напряженность, все чаще в социально-трудовых отношениях присутствуют конфликты.

Безболезненное разрешение конфликтов в социально-трудовой сфере требует соответствующих специалистов и механизмов. Способы разрешения конфликтов в нашей стране создаются пока эмпирически. Однако в западной конфликтологии накопился ряд приемов и методов ликвидации и предотвращения конфликтов, которые при соответствующей адаптации могли бы быть использованы и у нас. А чтобы снизить конфликтность, руководители обязаны владеть методами, которые позволили бы предвидеть и правильно оценивать характер, интенсивность и степень опасности скрытых конфликтов и не допустить их перерастания в открытые и не поддающиеся контролю. Но если конфликты уже возникли, их развитие необходимо не только отслеживать, но и принимать самые экстренные меры. Среди мероприятий по деконфликтизации целесообразно было бы использовать:

- отслеживание опасных ситуаций, способных вызвать конфликты;
- оперативную институционализацию властями острых социальных, трудовых коллизий;
- создание Российского отделения по посредничеству и услугам примирения (при правительстве РФ либо при президенте);
- рассмотрение конфликтов по уровням — каждому уровню конфликта должны соответствовать определенные органы и процедуры его разрешения;
- повышение уровня толерантности населения;
- быструю реакцию властных структур на изменение интересов различных групп населения;
- активное воздействие на решения властей (всех уровней), так, почти 80% населения считают, что не могут оказать воздействия на власти;
- рационализацию конфликтов, т. е. перевод стихийной борьбы в организованную с информированием сторон о последствиях (известно, что чем более

стихийный характер носит конфликт, чем меньше о нем знают, тем к более разрушительным последствиям он приводит).

В настоящее время делается акцент на переносе разрешения конфликтных ситуаций на личностный уровень. Актуализируются саморегуляция, коррекция действий и моделей поведения.

В наших условиях нестабильности и снижения жизненного уровня проявления насилия, агрессии, возникновение конфликтных ситуаций стали носить массовый характер. Появление новых структур, групп стимулирует формирование противоречивых форм взаимодействия.

Социально-трудовой конфликт следует рассматривать как следствие ущемления или неадекватного удовлетворения той группы потребностей, которая характерна для личности как субъекта социально-трудовых отношений. Наличие социально-трудового конфликта свидетельствует о противоречии личных и групповых интересов, потребностей, ценностей. В связи с этим правомерным является вопрос: все ли потребности, интересы, на реализации которых настаивают группы или индивиды, должны быть удовлетворены? Как известно, проблема приоритетов является сложной для конфликтологов, так как отказ общества от удовлетворения тех или иных потребностей чреват деструктивными формами разрешения противоречий.

Станет ли конфликт средством стабилизации социально-трудовых отношений и согласования интересов или приведет к разрыву партнерских отношений, зависит от многих условий. Прежде всего от поведения сторон в конфликтных ситуациях, а также антагонистических притязаний, включая и государственно-правовое регулирование.

Возможность появления и проявления конфликта в его острой форме зависит от характера взаимосвязей индивидов и групп. В социальных структурах, коллектив которых достаточно сплочен, больше шансов для развития разрушительной формы конфликта. Тесные взаимозависимые отношения способствуют аккумуляции внутренних противоречий. Подавленную и зависимую личность (социальную группу) характеризует интенсивность ответной реакции. Отношения, основанные на частичном индивидуальном самовыражении, свободе индивидуальных действий, содержат меньшую вероятность разрушения. Для таких отношений типичны конфликтные ситуации, которые препятствуют аккумуляции противоречий, но способствуют постепенному, растянутому во времени разрешению и урегулированию.

Следует помнить, что не существует такого общества, где беспрепятственно удовлетворяются все требования. В странах, где конфликтология получила широкое развитие, разработаны и действуют различные способы институционализации социального напряжения. Это и формирование замещающих объектов для переориентации ненависти, агрессии, насилия, вражды. В результате снижение социальной напряженности происходит благодаря функционированию официально установленных предохранительных систем.

Исход конфликта зависит от целей, которые преследуют его участники, тех средств, методов, которые они используют.

Сила и продолжительность конфликтов зависят от поставленных целей, а также от количества имеющихся ресурсов (материальных и моральных).

Различают два способа борьбы с конфликтами:

- урегулирование и разрешение;
- предотвращение.

Урегулирование предполагает завершение конфликта путем принуждения одной из сторон к принятию невыгодного предложения. Этот путь, однако, чреват неустойчивостью, возможностью возврата к конфликту.

Разрешение предполагает завершение конфликта посредством соглашения и взаимного анализа конфликтующими сторонами его причин. Преодолеваются обстоятельства, вызвавшие конфликт, и устанавливаются отношения равновесия, устраивающие обе стороны.

Как урегулирование, так и разрешение конфликта в значительной степени зависят от готовности участников пойти на определенные уступки. Они предполагают активность сторон, а также желание внести свой вклад в завершение конфликта, в достижение договоренности о его прекращении. Иногда конфликт прекращается на какое-то время, т. е. не исчерпывается полностью, тогда, если одна из сторон чувствует себя в чем-то ущемленной и имеет возможность для реванша, он может вспыхнуть с новой силой.

Взаимные уступки, компромисс, готовность понять и принять мнение другого создают атмосферу доверия, стабильности, партнерства, сотрудничества.

Инструменты разрешения конфликта. Переговоры — один из важнейших инструментов разрешения конфликтных ситуаций. Переговоры — интерактивный процесс, при котором решение не навязывается одной из сторон, а вырабатывается всеми участниками совместно.

При постоянном взаимодействии конфликтующих сторон переговорный процесс становится самым рациональным средством достижения взаимоприемлемых результатов.

Рыночные отношения, экономическая свобода, плюрализм в обществе требуют ответственного подхода к решению жизненно важных проблем. Необходима ориентация не на применение давления, а на использование переговоров.

Переговоры представляют собой трудоемкий и длительный процесс, требующий хорошего знания предмета, анализа возможных вариантов соглашения, учета психологических факторов.

Компромисс — один из важнейших инструментов разрешения конфликтов. Он включает анализ, планирование, дискуссию для выработки приемлемого решения с участием всех заинтересованных сторон. Этот метод означает достижение консенсуса путем обращения к главным интересам, а не к второстепенным факторам.

Важным моментом переговорного процесса является овладение навыками делового общения, включающего умение выслушать другую сторону, понять и оценить ее интересы, умение правильно объяснить свои интересы и цели, сконцентрировать внимание на проблеме, а не на личностях, ведущих переговоры.

Эффективным инструментом в социально-трудовых отношениях являются переговоры-сотрудничество, основанные на приоритетах согласия. При этом предпочтение необходимо отдавать не формальной победе, а компромиссу, достигаемому в процессе социального партнерства.

Вопросы для самопроверки

1. Общественный феномен социально-трудовых отношений: структура, содержание и механизм учета в системе управления персоналом.
2. Субъектно-объективный подход к развитию социально-трудовых отношений в системе управления персоналом.
3. Организационный механизм развития социально-трудовых отношений в системе управления персоналом.
4. Гуманизация социально-трудовых отношений в системе управления персоналом.
5. Демократизация отношений персонала предприятия.
6. Деконфликтация социально-трудовых отношений в системе управления персоналом предприятия.
7. Способы разрешения конфликтных ситуаций в системе управления персоналом предприятия.

Глава 7

Отражение безопасности деятельности предприятия в системе управления персоналом

7.1. Исходные позиции при определении безопасности деятельности предприятия

Работа предприятий в системе рыночных отношений нуждается не только в анализе возникающих правовых, организационных, экономических и информационных рисков, но и в обеспечении всего спектра деятельной безопасности.

В деятельной безопасности работы предприятия выделяются следующие направления:

- физическая безопасность объектов производственно-экономической деятельности: зданий, сооружений, машин, механизмов, товарных запасов, сырья, финансовых ресурсов;
- информационная безопасность, защита информационных сетей, ресурсов, программных средств, а также объектов интеллектуальной собственности и иных нематериальных активов, включая имущественные интересы участников предпринимательской деятельности;
- юридическая безопасность, под которой понимается грамотное и корректное оформление прав, порядка и условий осуществления деятельности (устава, регистрационных документов, прав собственности на имущество, патентов, лицензий, арендных и контрагентских договоров, соглашений, бухгалтерской документации и др.);
- безопасность персонала, техника безопасности, личная безопасность работника, топ-менеджмента, безопасность деловых отношений.

Особую роль играет защита интересов организации на рынке, т. е. защита бизнес-пространства. Здесь объектом защиты косвенно выступает имидж организации, торговая марка (бренд).

Сущность безопасности реализуется в системе критериев и параметров, т. е. оценочных состояний экономики хозяйствующих субъектов и государства в целом с позиции безопасного осуществления важнейших социально-экономических процессов. Это касается в первую очередь:

- ресурсного потенциала и характера его использования;
- конкурентоспособности экономики;
- научно-технического потенциала и возможностей его развития;
- социальной стабильности и условий разрешения социальных конфликтов.

Указанные критерии формируют систему показателей экономической безопасности, в числе которых: показатели уровня жизни, темпов экономического роста,

инфляции. Для экономической безопасности имеют значение пороговые величины этих показателей. Так, на уровне государства:

- темпы экономического роста (рост ВВП) должны быть не ниже 7% в год, что гарантирует функционирование экономики в режиме расширенного воспроизводства;
- уровень платежеспособности, определяемый отношением суммы золотовалютных резервов ЦБ РФ к сумме внешнего долга страны, должен быть не ниже 0,2, что гарантирует устойчивость финансовой системы.

Максимальный уровень безопасности достигается при условии, когда все показатели находятся в пределах допустимых границ своих пороговых значений. При этом пороговые значения одного показателя не должны достигаться в ущерб другим.

Критерии и показатели экономической безопасности предприятия, с одной стороны, должны корреспондировать с показателями экономической безопасности государства, с другой — отражать индивидуальные особенности предприятия как хозяйствующего субъекта.

Важнейшими критериями экономической безопасности предприятия являются:

- уровень эффективности работы, обеспечивающий реализацию стратегии развития;
- характер юридической и социальной ответственности предприятия, позволяющий формировать стабильные экономические отношения с государством, партнерами, персоналом;
- имидж предприятия как успешного, финансово устойчивого партнера, определяющий стратегию поведения на рынке.

Критерии экономической безопасности могут быть конкретизированы в виде групп показателей. Достаточно известны показатели, характеризующие результаты хозяйственной деятельности организации, ее платежеспособности и финансовой устойчивости.

Вторую группу показателей составляют показатели кадровой статистики, учета и отчетности по труду: уровень текучести, выработка, средняя зарплата и др.

Третью группу показателей составляют социальные показатели, характеризующие уровень социального развития организации, состояние социально-психологического климата в коллективе. К числу таких показателей относятся демографические и профессионально-квалификационные параметры персонала.

Четвертая группа показателей обусловлена составом, структурой, техническим состоянием основного и вспомогательного оборудования, применяемыми технологиями в производстве товаров и услуг.

Безопасность предприятия определяет состояние объекта защиты, при котором организовано максимально возможное противодействие угрозам на этапах предупреждения, пресечения, ликвидации последствий деятельности персонала.

Алгоритм формирования концепции безопасности может быть представлен следующим образом.

Шаг 1. Определение объектов защиты.

Объект защиты — пассивная системная составляющая, к которой применяется методика обеспечения безопасности. Защищать подлежат ресурсы:

- материальные — от порчи, кражи, замены, уничтожения;
- финансовые — от потери, невозврата, обесценения, кражи;
- информационные — от утечки, порчи, кражи, фальсификации;
- трудовые — от угрозы жизни, здоровью, чести персонала.

Защите подлежат направления деятельности, обеспечивающие большую часть прибыли:

- производственная — снижение риска невыполнения договоров (планы запуска, выпуска, поставки);
- экономическая — снижение экономических рисков (отношения с дебиторами и кредиторами);
- юридическая — снижение законодательных рисков (оформление документов, защита интересов в судебных инстанциях);
- инновационная — снижение инновационных рисков (оценка рынка, участие в проектах, оценка гарантийных обязательств).

Шаг 2. Определение перечня угроз.

Угроза — это возможное несанкционированное воздействие на объект защиты, причиняющее ущерб. Источниками угроз служат:

- человеческий фактор: криминальная и некриминальная деятельность;
- природная среда: стихийные бедствия, климатические условия;
- техногенная среда: техногенные катастрофы, отказы оборудования.

Шаг 3. Определение спектра угроз.

На этом этапе осуществляется расчет рисков, т. е. вероятности реализации угроз по объектам защиты. Далее производится ранжирование угроз по степени их реализации и возможному ущербу. На основе проведенного ранжирования делаются расчеты вероятных потерь от реализации угроз и ресурсного обеспечения для предупреждения, пресечения и ликвидации последствий.

Шаг 4. Определение способов защиты от угроз.

Различают следующие виды и способы защиты от угроз предпринимательской деятельности:

- организационные: административный контроль, методы экономического стимулирования, правовая защита;
- технические: монтаж сигнализации, средств контроля доступа, использование интегрированных систем и др.;
- физические: организация охраны объекта, использование службы инкассации, использование служебных собак;
- оперативные: применение специальных оперативно-технических средств и методов.

На практике разработку концепции экономической безопасности целесообразно начинать с анализа документов, позволяющих дать комплексную характеристику хозяйственной и финансовой деятельности организации. Так, на первом этапе необходим доступ к следующим документам:

- устав, структура управления, штатное расписание, положения об оплате труда, премировании, коллективный договор, положения о хозяйственном

расчете (финансовой самостоятельности) отдельных структурных подразделений;

- отчетные материалы (баланс с приложениями) за последние два года;
- материалы учета и оперативной отчетности о результатах хозяйственной деятельности (техничко-экономические показатели) за последние два года (годовые и квартальные), в том числе отчеты по труду и заработной плате, о движении персонала, использовании рабочего времени, трудовой дисциплине (в целом по предприятию и по подразделениям);
- материалы аудиторских проверок за последние два года.

Предварительный анализ указанных документов позволяет:

- оценить эффективность работы предприятия и его структурных подразделений;
- дать оценку финансовой устойчивости предприятия и самостоятельных структурных подразделений;
- дать оценку платежеспособности предприятия;
- оценить степень эффективности рычагов управления;
- выявить проблемные зоны в структуре управления предприятием.

На следующем этапе необходимо получить:

- сведения о структуре, составе и состоянии основных фондов;
- сведения о планировании и использовании средств предприятия за последние два года;
- организующие документы: кодекс корпоративной культуры, правила внутреннего распорядка, положение об аттестации персонала, положение о документообороте конфиденциальной информации;
- сведения о проблемных точках «генерального плана предприятия»;
- развернутые отчеты о движении денежных средств, взаимоотношениях с поставщиками, подрядчиками, потребителями, посредниками;
- сведения, касающиеся порядка контроля использования и хранения ресурсов, в том числе информационных.

Предварительный анализ этих материалов, являющихся в основе своей конфиденциальными, позволяет в общем виде сформулировать основные направления концепции безопасности деятельности предприятия.

В ходе третьего этапа осуществляется разработка и предварительное согласование оценочных параметров «дерева целей» и собственно концепции безопасности предприятия.

Структура безопасности предприятия может быть представлена в следующем виде.

Раздел 1. Проблемная ситуация в сфере безопасности предприятия: перечень реальных и потенциальных угроз; причины и факторы угроз; источники и носители угроз; возможные последствия угроз.

Раздел 2. Механизм обеспечения безопасности: описание объектов защиты; цели обеспечения безопасности; критерии и показатели безопасности; организационная структура управления системой безопасности.

Раздел 3. Мероприятия по реализации мер безопасности: структура системы безопасности предприятия; роли (функции, права, обязанности, ответственность) субъектов безопасности; характеристика методов и мер обеспечения безопасности; расчет ресурсного обеспечения безопасности; система контроля и оценки процесса реализации концепции.

Построение системы безопасности деятельности предприятия целесообразно осуществлять на программной основе.

Стандартная программа безопасности предприятия включает разделы:

- защита бизнес-пространства: деловой мониторинг, мониторинг внутренней среды, активные методы формирования имиджа организации; целевые социологические опросы, маркетинг, PR-акции;
- охрана информационных ресурсов: защита коммерческой тайны, охрана интеллектуальной собственности, лицензирование деятельности;
- охрана материально-технических ресурсов: физическая охрана, пропускной режим, пожарная охрана, техника безопасности;
- защита финансовой независимости: аудит, ревизии, страхование, правовая защита;
- защита персонала: проверка, аттестация, кадровый аудит, юридическая и социальная защита.

Безопасность деятельности предприятия во многом зависит и от поведения персонала, т. е. последовательности профессиональных и непрофессиональных действий, приводящих к определенным рискам.

Типы поведения персонала зависят:

- от уровня развития коллектива: неосознанное невыполнение, осознанное невыполнение, осознанное выполнение, неосознанное выполнение (высшая стадия);
- от типа ценностных ориентаций работников: нормативное (в рамках правовых норм), девиантное (отклоняющееся от принятых в обществе норм), противоправное (несоблюдение норм права);
- от стереотипа личности: ригористический (подчинение служебному долгу), автономный (свобода организационного выбора), мобилизационный (психологическая готовность к работе), прессинговый (подчиненность рабочим операциям во времени и пространстве).

Угрозы, исходящие от сотрудников:

- нарушение установленного порядка использования технических средств, создающих условия для несанкционированного доступа к конфиденциальной информации;
- нарушение установленного режима сохранности сведений конфиденциального характера;
- нарушение установленного в организации режима безопасности;
- нарушение установленного порядка финансовой отчетности в организации;
- преступные и иные противоправные действия по личным мотивам или в интересах третьих лиц.

Источниками кадровых рисков выступают: экономическое поведение, организационное поведение, инновационное поведение, деструктивное поведение работников.

Экономическое поведение — это поведение, связанное с перебором экономических вариантов с целью рационального выбора, т. е. выбора, в котором минимизируются издержки и максимизируется чистая выгода.

В основе экономического поведения лежат ценностные ориентации людей (деньги, статус, роль, идеалы).

Стратегии экономического поведения:

- минимум труда — минимум дохода;
- минимум труда — максимум дохода;
- максимум труда — гарантированный доход;
- максимум труда — максимум дохода.

Закономерности экономического поведения:

- поведение человека в рамках одной стратегии регулируется исключительно его мотивами;
- переход от одной стратегии к другой регулируется системой стимулов;
- стратегия «минимум труда — минимум дохода», возникая как вынужденная реакция человека на ситуацию, формирует у работника чувства «внутреннего увольнения», подавленности, способствует становлению терминаторного поведения.

Организационное поведение — это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, т. е. управляемое поведение.

В основе организационного поведения лежат установки и мотивы работника по выполнению возложенных на него и (или) делегированных ему функций в рамках принятых в организации норм и правил. Характер рисков здесь зависит от способа делегирования функций работнику:

- полное делегирование, когда подчиненный выполняет работу и несет за нее полную ответственность;
- ограниченное делегирование, когда подчиненный выполняет работу, а ответственность разделяет с начальником;
- нулевое делегирование, когда подчиненный выполняет работу, а ответственность за нее несет начальник;
- делегирование наоборот, когда подчиненный перекладывает работу на начальника.

Для нейтрализации возможных рисков при делегировании полномочий необходимо соблюдать следующие условия:

- соответствие передаваемых сотруднику полномочий характеру решаемых задач;
- возможность реализации делегируемых полномочий данным сотрудником;
- соответствие масштаба ответственности индивидуальным возможностям сотрудника;
- контролируемая ответственность за выполнение задания;
- корректировка полномочий и ответственность сотрудника в соответствии с изменением задания;

- мотивирование расширения прав и ответственности повышением оплаты труда, ростом влияния или лидерства.

Причины, тормозящие распространение делегирования полномочий:

а) со стороны руководителя:

- ◆ отсутствие доверия к подчиненным;
- ◆ боязнь риска;
- ◆ трудность осуществления контроля;
- ◆ ощущение угрозы от сильной личности;
- ◆ усложнение процесса принятия решений;
- ◆ недостаточность коммуникаций с подчиненными;

б) со стороны подчиненных:

- ◆ проще спрашивать руководителя, чем самому делать;
- ◆ боязнь критики со стороны начальства;
- ◆ отсутствие прав и ресурсов;
- ◆ перегруженность работой;
- ◆ отсутствие уверенности в себе;
- ◆ отсутствие стимулов для дополнительной ответственности.

Инновационное поведение — реакция работников на организационно-экономические и технологические нововведения в организации. В основе реакций лежат психологические барьеры к нововведениям, проявляющиеся в сознании и поведении работников.

Мотивы сопротивления работников нововведениям:

- они вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре;
- они чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними;
- они чувствуют неспособность выполнять новую роль;
- они чувствуют, что потеряют лицо в глазах руководителя;
- они не способны или не желают учиться.

Стадии перехода работника от исполнительности к сопротивлению:

- отрицание и недоверие как неуверенность в себе;
- злость и поиск виновных в собственных бедах;
- выгадывание времени и диагностика ситуации;
- отступление на другие позиции;
- осознание реальности и подготовка новой программы;
- реализация программы и изменение поведения.

Поведение руководителя сводится к нейтрализации психологических барьеров неприятия нововведений работниками. Здесь возможны следующие ошибки руководителя:

- не объяснены цели перемен — боязнь и враждебность подчиненных;
- работники отстранены от планирования перемен — чужим рекомендациям не верят;
- не учтены традиции и стереотипы поведения — боязнь изменения стандартов поведения;

- нарушены межличностные отношения — боязнь потерять привычных собеседников;
- произведены перемещения работников — переводы воспринимаются болезненно;
- инициатор не пользуется уважением — естественное недоверие сотрудников.

Поведением в кризисных ситуациях во многом определяется уровень безопасности в организации. Наиболее вероятна реализация угроз в ситуациях, определяемых как кризисные. Любая кризисная ситуация характеризуется наличием угроз, дефицитом времени для принятия решения, давлением окружающих на лиц, принимающих решение.

Поведение персонала в кризисной ситуации определяют следующие основные факторы:

- неопределенность, внезапность, быстротечность события;
- нехватка времени на анализ ситуации;
- отсутствие или высокий темп поступления информации;
- степень подготовленности персонала и руководства;
- соответствие (отсутствие) инструкций, регламентирующих действия в кризисной ситуации;
- функциональное состояние персонала в данный момент.

Восприятие кризисной ситуации может инициировать следующие варианты поведения лица, принимающего решение:

- несвоевременное осознание ситуации как кризисной, а следовательно, отсутствие необходимости немедленного реагирования;
- обнаружение симптомов кризисной ситуации, которая воспринимается как контролируемая;
- осознание кризисной ситуации, невозможность контроля над ситуацией с помощью адекватных действий.

Управление в условиях кризисной ситуации, чтобы быть эффективным, должно учитывать следующие рекомендации:

- в случае возникновения кризисной ситуации должна начать работать особая сеть связей, обеспечивающая скорость, одновременность передачи информации и ее фильтрацию;
- в среде топ-менеджмента вводится кардинальное перераспределение функций: одна группа обеспечивает контроль морального климата в организации, другая — поддерживает обычную работу с минимальным уровнем срывов, третья, особая группа организует выход из кризисной ситуации;
- особая группа, подготовленная заранее, должна состоять из нескольких специализированных звеньев, руководимых штабом во главе с руководителем предприятия.

При разработке оперативных мер по нейтрализации кадровых рисков используется прием формирования модели нарушителя. Здесь учитываются следующие параметры:

- численность нарушителей в группе;
- категории лиц, к которым может принадлежать нарушитель;
- цели нарушителя;
- способы достижения целей;
- возможные исходные положения нарушителя;
- сведения, необходимые нарушителю, период их актуальности;
- профессиональная подготовка нарушителя;
- оснащенность техническими средствами и инструментом;
- полномочия для внутренних нарушителей;
- характер действий нарушителя и возможный наносимый ущерб.

Объектом нападения в первую очередь являются конфиденциальная информация, а также сотрудники предприятия. Объектом диверсий может являться технологическое оборудование, готовая продукция.

Модель нарушителя включает следующие группы.

1. Персонал, ответственный за хранение материальных ценностей.

Эта группа потенциальных нарушителей является весьма опасной, несмотря на свою малочисленность, ввиду их широких полномочий и специфики выполнения задач. Они наиболее информированы о системе хранения, организации и способах охраны материальных ценностей предприятия.

Целью действий нарушителей данного типа является обогащение за счет организации путем хищений, незаконного использования служебных возможностей.

2. Отдельные рабочие, неквалифицированные расхитители.

Эта группа потенциальных нарушителей многочисленна. В рамках трудовых обязанностей рабочие могут обладать достаточно высокими полномочиями по доступу к технологическому оборудованию и материальным ценностям.

Целью действий данной категории нарушителей может являться личное обогащение. Причиной неправомерных действий может являться незнание правил обеспечения сохранности материальных ценностей, неопытность, безответственность.

3. Организованные группы.

Эта группа потенциальных нарушителей, ввиду своей достаточной квалификации, несет в себе трудно распознаваемые угрозы. В частности, может:

- в случае доступа к инженерно-техническим средствам защиты вносить в них неконтролируемые изменения;
- встраивать в используемые механизмы безопасности средства несанкционированного доступа и просто блокировать работу инженерно-технических средств защиты.

Последствия от воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб, а в отдельных случаях могут носить катастрофический характер.

4. Сотрудники, имеющие доступ к управлению технологическими процессами и конфиденциальной информации.

Отличительной особенностью их является большая информированность и широкие права доступа на технические объекты. Они, как правило, в силу занято-

сти не придерживаются рекомендуемого службой безопасности порядка деятельности, что может позволить недобросовестному рабочему совершить какие-либо незаконные действия от их лица.

Для нейтрализации угроз данной группы необходимо применять жесткие меры административной ответственности за нарушение режима безопасности.

5. Администраторы автоматизированных систем.

Большинство неправомерных действий администраторов поддается прогнозированию. Администраторы в основном имеют прямой доступ к информации обслуживаемых систем. Ими могут быть воспроизведены все ситуации, препятствующие функционированию сети (остановки, сбой серверов; изменение топологии сети; создание незарегистрированных узлов сети; создание незарегистрированных точек входа и выхода из локальной сети; уничтожение и/или модификация программного обеспечения; создание множественных ложных информационных сообщений). Кроме того, указанной группе доступен несанкционированный съем информации, блокирование работы отдельных пользователей, перестройка планов маршрутизации и политики доступа в сеть.

Эту группу можно проконтролировать, введя должность администратора безопасности, передав ему функции контроля изменений структуры и внутренней политики сети, а также оснастив анализаторами сети и блокировав изменения с помощью установки активного оборудования, оснащенного средствами разграничения доступа.

6. Программисты.

Эта группа потенциальных нарушителей, ввиду своей высокой квалификации, несет в себе трудно распознаваемые угрозы. В частности, может:

- в случае доступа к реальным базам данных вносить в них неконтролируемые изменения;
- встраивать в используемые информационные системы средства несанкционированного доступа и системы блокировки работы по условному ключу или команде.

В качестве объекта нападения может использоваться любая информация служебного характера. В случае если технический специалист действует в интересах третьих лиц, служебная информация ограниченного распространения может стать достоянием этих лиц.

Указанную группу можно проконтролировать, введя должность администратора безопасности.

7. Руководители.

Их отличительной особенностью является информированность и большие права по доступу в системы. Руководители обычно не ведут должного учета использования своих прав доступа в систему, в силу занятости не придерживаются рекомендуемых рамок при смене пароля, что может позволить постороннему пользователю, подобрав пароль, совершить какие-либо действия от их лица.

8. Сотрудники, уволенные с работы, имевшие доступ к автоматизированным системам.

Их отличительная особенность — мотивы совершения преступлений, связанные с обидами, желанием отомстить за увольнение с работы.

Указанная группа потенциальных нарушителей может обладать специфическими возможностями, которые в первую очередь зависят от бывших прав нарушителя при работе в системе. Из наиболее часто встречающихся ситуаций следует отметить продажу информации о внутренней организации дел, распорядке делопроизводства. В случае если уволен технический сотрудник, предмет продажи — информация о топологии сети, построении информационных систем, его именах и паролях в системе.

Последствия от воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб.

Наиболее слабым звеном в определении безопасности деятельности предприятия являются межличностные коммуникации в системе управления персоналом.

7.2. Процессы формирования безопасности межличностных коммуникаций в системе управления персоналом предприятия

Межличностные коммуникации в деятельности персонала предприятия, как правило, сводятся к общению, которое представляет собой форму обмена информацией, взаимовлияний, взаимопереживаний и взаимоотношений.

Основными характеристиками общения являются:

- содержание, т. е. передача информации, восприятие партнерами друг друга, их самооценка и взаимовлияние;
- функции, к числу которых относятся: трансляционная (как социальный механизм передачи управляющего воздействия), интегративная (средство объединения людей);
- манера, т. е. методы подачи информации (тон, дистанция);
- стиль, т. е. нравственно-этическая установка человека (дружелюбие, открытость, сухость и др.).

Особенности межличностных отношений:

- зависимость восприятия людьми внешних воздействий от свойств личности, конкретной ситуации, особенностей передачи воздействия;
- неадекватность отображения человека человеком;
- неадекватность самооценки;
- искажение смысла информации;
- психологическая самозащита, когда собственную психологическую безопасность человек ставит на первое место, а других — на второе (на первое — физическую безопасность).

Механизмы взаимопонимания в общении:

- идентификация, т. е. восприятие через уподобление себе;
- стереотипизация, т. е. отнесение информации к уже известным явлениям;
- рефлексия, т. е. оценка действенности использованных партнером методов;
- обратная связь, т. е. оценка реакции партнера и корректировка своих действий.

Приемы общения:

- «воображаемый диалог», когда синтаксический строй слов в предложении имитирует обстановку диалога;
- «вопрос — ответ», когда собеседник сам задает себе вопрос и сам на него отвечает;
- «риторический вопрос», который содержит утверждение или отрицание, возбуждая мысли, эмоции партнера;
- «эмоциональное восклицание», усиливающее внимание к теме общения;
- «инверсия», т. е. осмысленное нарушение порядка слов.

Барьеры общения:

1. *Темперамент* — общий стиль реакции личности на внешнюю среду, генетически закрепленный от рождения. Естественно, что такую реакцию практически невозможно скрыть от внешнего наблюдения. Поэтому первую (грубую) оценку партнера всегда дают на основе темперамента, а не характера.

Наблюдения показывают, что, оценивая партнера по типу темперамента, человек допускает типичные ошибки:

- живость сангвиника воспринимается как легкомыслие;
- импульсивность холерика — как агрессивность;
- тревожность меланхолика — как психопатия;
- пассивность флегматика — как тупость.

В таком случае уместны рекомендации:

- сангвинику: доверяй, но проверяй;
- холерику: не давай ни минуты покоя;
- меланхолику: не навреди;
- флегматику: не торопи.

2. *Характер* — совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, определяющих типичное поведение человека. Рекомендации:

- подчеркивание собственных достоинств всегда раздражает окружающих (уменьшите уровень своих притязаний!);
- человеку свойственно приписывать другим те ощущения и эмоции, которые он испытывает в данное время сам (сочувствуйте и сопереживайте!);
- у каждого есть свои уязвимые места, бить по которым нельзя;
- каждый нуждается в достойной оценке своей деятельности.

3. *Манера общения* — стиль самоподачи. Различают:

- доминантный субъект общения: субъект напорист, перебивает партнера, повышает голос, многократно повторяет свою мысль. Рекомендация: дать субъекту возможность выявить доминантность (выговориться), спокойно держаться независимой точки зрения, не опровергая партнера (остроты, шутки не использовать!);
- недоминантный субъект общения: субъект теряется, нерешителен, позволяет сбить себя с толку. Рекомендация: стимулирование субъекта, поощрение его инициативы и возможности выразить себя;

- **мобильный субъект общения:** субъект отличается легкостью переключения внимания, речь тороплива, часто прерывает партнера репликами. Рекомендация: начинайте разговор в темпе партнера, постепенно снижая темп речи, доведите до субъекта свою мысль и без соблюдения формальностей сверните общение (партнер не обидится!);
- **ригидный субъект общения:** субъект предварительно изучает партнера, слушает внимательно, говорит медленно, слова подбирает тщательно. Рекомендация: настройтесь на долготерпение, избегайте небрежности в разговоре, следуйте этикету;
- **экстравертный субъект общения:** субъект настроен на общение, внимателен к окружающим, высказывает симпатии партнерам. Рекомендация: полностью следуйте манере общения партнера;
- **интровертный субъект общения:** субъект не склонен к внешнему диалогу, тем более на личные темы, обидчив, застенчив. Рекомендация: постепенно и деликатно втягивать партнера в общение, начинать беседу лучше «с глаз на глаз».

4. Отрицательные эмоции.

Эмоция — субъективное переживание человеком его отношения к действительности. Эмоция возникает, когда осознается невозможность привычного поведения. Устойчивые отрицательные эмоции (страдание, гнев, отвращение, презрение, страх, стыд, вина) воздвигают барьер на пути результативного общения.

Рекомендации:

- **страдание (горе) партнера** — проявите в общении сочувствие, соучастие;
- **гнев партнера** — на время воздержитесь от контакта;
- **отвращение (брезгливость) партнера** — на физические дефекты окружающие быстро перестают обращать внимание, а гигиенические отклонения не приемлют всегда;
- **презрение партнера** — воздержитесь от общения;
- **страх, стыд, вина, плохое настроение партнера** — сведите общение к минимуму.

5. Ложь.

Ложь — сознательное или неосознаваемое искажение информации, передаваемой партнеру.

Целевая установка лжи — избежание наказания, получение выгоды, защита себя или своих интересов.

Границы лжи — человек лжет, пока угрызения совести не станут для него невыносимыми или пока внешние обстоятельства не подскажут, что пора признаться.

Симптомы лжи — пульсация сонной артерии, пересыхание губ, произвольное движение кадыка, глотательные движения.

Типы лгунов:

- **панический лгун** — лжет из боязни последствий своего признания (удара по самолюбию);
- **профессиональный лгун** — лжет постоянно («из любви к искусству»), ложь для него — вызов партнеру;
- **садистский лгун** — лжет, получая удовольствие от страдания людей;

- психопатический лгун — лжет, не сожалея о содеянном, хороший актер (симптомы лжи отсутствуют);
- этнологический лгун — лжет, опасаясь преследования за неумение молчать и доноительство.

Защитные механизмы лжи, т. е. способы сокрытия своей виновности:

- дизассоциация, т. е. уход от существа вопроса: «понятия не имею», «не могу припомнить»;
- проективность, т. е. перенос своих трудностей на других: «тебе бы так», «а ты сам попробуй»;
- оправдание, т. е. выставление себя в лучшем свете: «это не преступление, а несчастный случай», «произошла ошибка»;
- идентификация, т. е. убеждение в собственной кристальной «чистоте»: «я в принципе на такое не способен».

Поведенческие рекомендации по отношению к человеку, подозреваемому во лжи:

- расположиться поближе, пусть между собеседниками не будет никаких предметов мебели, не расхаживать;
- не обращаться свысока;
- быть внимательным к личным качествам собеседника, учитывать его пол, возраст, нравственную позицию, религиозные убеждения;
- помнить, что главное — найти истину, а не добиться признания или обвинения;
- не казаться авторитарным, избегать попыток жесткого давления на собеседника;
- не использовать профессиональный жаргон или сленг.

Межличностные коммуникации в деятельности персонала предприятия своим результатом могут иметь как взаимовлияние, так и манипуляции поведением работника.

Виды влияния:

- *Убеждение* — сознательное аргументированное воздействие с целью изменения базовых отношений человека к чему-либо (технология — аргументированное сообщение).
- *Самопродвижение* — предъявление свидетельств своей компетенции в чем-либо (технология — самопрезентация).
- *Внушение* — сознательное неаргументированное воздействие с целью изменения базовых отношений человека к чему-либо (технология — аттракция, зомбирование).
- *Просьба* — сознательное воздействие с акцентом на ценностные ориентации человека с целью удовлетворения просьбы инициатора (технология — идентификация).
- *Принуждение* — сознательное требование с акцентом на отрицательные стимулы с целью удовлетворения потребностей инициатора (технология — реализация властных полномочий).

- *Игнорирование* — сознательное невнимание к партнеру (технология — демонстративная рассеянность, контролируемое незначительное нарушение этических норм общения).
- *Разрушение* — сознательное (реже бессознательное) пренебрежительное, оскорбительное обращение с партнером с целью удовлетворения потребности инициатора (технология — демонстративное нарушение базовых норм этики).
- *Манипуляция* — сознательное скрытое воздействие на партнера с определенной целью (технологии — лесть, клевета, интрига, шантаж).

Способы психологического противостояния влиянию:

- *Контраргументация* — сознательный обоснованный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия.
- *Психологическая оборона* — применение речевых формул и интонационных средств, позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации.
- *Информационный диалог* — прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями.
- *Конструктивная критика* — подкрепленное фактами обсуждение целей, средств и действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата.
- *Конфронтация* — открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия.
- *Энергетическая мобилизация* — намеренная активизация факторов, производящих, питающих, восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию; в частности, преобразование любых отрицательных эмоций в гнев.
- *Творчество* — создание нового, пренебрегающего влиянием образца примера либо преодолевающего его.
- *Уклонение* — стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений.
- *Отказ* — выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия.

Наибольшие проблемы в общении, снижающие уровень безопасности, создает техника манипуляции.

Черты манипуляции:

- осознанность манипулятором своих целей,
- скрытность целей манипулятора,
- скрытность средств манипулятора,
- принятие адресатом на себя ответственности за происходящее.

Психологическая база манипуляций:

- слабость; в основе потеря в раннем детстве надежды добиться чего-либо прямыми методами;
- неверие в действенность просьбы («никогда ни о чем не проси»);

- неверие в действенность убеждения (вера в силу немотивированного отказа);
- стремление к одностороннему выигрышу («мне или никому»);
- привычка («сладкий опыт управления взрослыми приобретается в детстве»).

Признаками манипуляции являются:

- дисбаланс (противоречивость) эмоций, например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия и др.;
- «странность» эмоций, например, внезапная вспышка ярости, безотчетный страх и др.;
- повторяемость эмоций, например, при встречах с определенным человеком систематически возникает чувство вины, протеста и др.;
- резкий всплеск эмоций, неадекватных ситуации.

Задачи психологической обороны: предохранить от последствий манипуляции, выиграть время, восстановить самоконтроль. Психологическая оборона требует использования четких речевых формул, правильно подобранной интонации, основательности в ответе (выдерживание паузы, неторопливость, более глубокое осмысление).

Примеры технологий:

1. «Бесконечное уточнение».

Подробное и точное прояснение того, что является мишенью нападающего или манипулятора. Пререкания с партнером исключены. Задав вопрос, требующий содержательного ответа, выигрываем время для самомобилизации. Одновременно манипулятор часть своей энергии из эмоциональной сферы вынужден перевести в рациональную, уменьшив психологическое давление на собеседника.

2. «Наведение тумана».

Демонстрация внешнего согласия без изменения своей позиции. Эффектна против несправедливой критики или откровенной грубости. Демонстрация согласия обезоруживает партнера. В основе ее признание права любого человека на собственное мнение.

3. «Испорченная пластинка».

Многократное повторение одной и той же емкой фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему или манипулятору, всякий раз с одной и той же интонацией. Фраза должна содержать в себе то, к чему мог бы прийти собеседник, если бы не был так взвинчен.

4. «Личные права».

Корректное выражение сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает личных прав адресата.

Учитывая сложившуюся практику межличностных коммуникаций в системе управления персоналом предприятия, необходимо в процессе формирования безопасной деятельности обратить внимание на технику работы различных профессионально-квалификационных групп с различного рода информацией.

Мотивы выдачи информации работником:

- алчность, обещание/предоставление материальных ценностей;
- страх за себя, шантаж, угроза, факт насилия;
- страх за близких, шантаж, угроза, факт насилия;

- фактор боли, пытка, угроза болевого воздействия;
- сексуальная эмоциональность, факт сексуального контакта и шантаж;
- безразличие, депрессия в результате обстоятельств или мер обработки;
- внутренний авантюризм, предоставление шансов работнику для ведения им своей игры;
- счеты с государством или организацией, использование идеологических разногласий и неудовлетворенности своим положением или перспективой;
- счеты с конкретными лицами, разжигание мести, зависти, неприязни, непреодолимого желания нанести ущерб лицу;
- национализм, игра на национальной гордости, исключительности;
- религиозные чувства, разжигание ненависти к «иноверцам» или следование «доктринам» исповедуемой веры;
- гражданский долг, игра на законопослушании;
- общечеловеческая мораль, игра на порядочности;
- потребность в самоуважении, спекуляция на идеальных представлениях человека о самом себе;
- клановая солидарность, игра на конкретной элитарности;
- симпатия к получателю информации или его делу, прием «резонирующая подстройка к объекту»;
- тщеславие, провоцирование работника показать свою значимость и осведомленность;
- легкомыслие, приведение работника в беззаботное состояние неосмотрительности и болтливости, прием «случайный попутчик»;
- угодливость, реализация зависимости работника от получателя информации;
- «помешательство» на чем-либо, возможность приобрести (потерять) страстно желаемую вещь;
- взаимообмен, расчет получить определенную информацию взамен, приемы «баш на баш», «вождение за нос»;
- страстное стремление убедить в чем-либо, побудить к определенным действиям, методы «заглатывания наживки», «обратной вербовки».

Методы получения информации:

- подкуп, обещание или передача денег, материальных ценностей, возможных услуг;
- шантаж в отношении объектов уязвимости;
- жесткая угроза, факт физического или психологического воздействия;
- специфический форсированный допрос: постепенное нагнетание боли и ожидания боли, ввод наркотических средств, обещание прерывания ломки, гипнодопрос;
- сексуальная подстава для выдачи информации и возможный шантаж;
- игра на эмоциях, спонтанная выдача информации, приемы «сдуру», «сгоряча», «назло»;

- извлечение информации в ходе ловко проведенной беседы, приемы «между прочим» (поощрение болтливости), «игра на косвенных» (реакция на специально подготовленные вопросы), «блеф» (создание впечатления, что вы знаете больше, чем человек скрывает), «параллель» (затрагивание темы, способной вызвать ассоциации с интересующим вопросом), «консультация» (просьба о содействии), «профессиональный разговор» (выдача информации коллеге);
- целевой обмен информацией, взаимообмен данными, следуя которому надо дать минимум, а получить максимум при условии минимизации вреда;
- убеждение, умная беседа с логическим или эмоциональным обоснованием выдачи интересующих сведений;
- фармакологическое воздействие с помощью препаратов.

Техника внедрения на предприятие:

- прием «передача по цепочке» — знакомство с работником с последующей передачей его для осуществления контактов другому лицу;
- прием «перспективное предложение» — знакомство с работником путем обсуждения интересного для него, перспективного в части карьеры предложения;
- прием «рекомендация» — предъявление реальных или фальшивых рекомендаций от уважаемых на предприятии лиц;
- прием «подмена» — ловкая подмена командированного на предприятие лица;
- прием «несуществующая организация» — выступление в роли полномочного представителя несуществующей (специально созданной) организации;
- прием «принуждение» — воздействие на работника (шантаж, подкуп, убеждение) с целью решения вашей проблемы;
- прием «измена» — афишированная измена некоему сопернику предприятия;
- прием «помощь» — использование (создание) затруднений в работе организации (работника) и эффективное оказание неожиданной помощи;
- прием «наживка» — побуждение работника самому искать контакты с подставляемым ему человеком;
- прием «созвучие» — публикация статьи созвучного содержания с целью завызывания знакомства и проникновения на предприятие и т. п.

Действия сотрудника предприятия для получения доступа к информации:

- демонстрация активности, незаменимости, безотказности и исполнительности в группе;
- завоевание внимания одного из руководителей предприятия с помощью его друзей и родственников, демонстрация верности, потакание слабостям;
- завоевание популярности у своих сослуживцев уместными и своевременными яркими действиями и высказываниями (как правило, социальной или корпоративной направленности);
- информированность в разных сферах и готовность всегда дать дельный совет сослуживцам;
- ведение досье на всех, кто пользуется в организации определенным авторитетом, и при необходимости оказание на них давления;

- ставка на перспективного работника: проявить себя с помощью необходимого ему человека, способствовать выдвижению его в лидеры;
- выявление недоброжелателей и при необходимости превращение их в сторонников (метод «кнута и пряника») либо дискредитация (методы: распускание слухов, искажение информации).

Методы дезинформации:

- прямое сокрытие фактов;
- тенденциозный подбор данных;
- нарушение временных и логических связей между событиями;
- смесь правды с ложными фактами и намеками;
- изложение фактов на фоне отвлекающей информации;
- смешение разнородных мнений и фактов;
- использование слов двоякого толкования;
- неупоминание ключевых деталей факта;
- передача части сообщения;
- пересказ своими словами;
- включение личных суждений.

Состав и содержание коммуникаций, их направленность и результативность в системе управления персоналом создают предпосылки для выработки методов обеспечения безопасности при работе с работниками структурных подразделений.

7.3. Методы обеспечения безопасности при работе с персоналом предприятия

Угрозы безопасности при работе с персоналом предприятия возникают на почве:

- полиролевого поведения человека по отношению к ресурсам организации (владение, распоряжение, пользование);
- морально-этических установок и экономических предпочтений человека (мотивация, профессионализм);
- психики человека, т. е. свойств его личности (характер межличностных отношений, волевые качества).

Цель проверки работника — минимизировать риски реализации угроз, связанных с персоналом на всех этапах «жизненного цикла» работника.

Работодатель желает получить ответы на вопросы:

- не имеет ли кандидат на вакантную должность вредных наклонностей?
- есть ли судимость и (или) нахождение под следствием?
- правильно ли сообщил данные о прежних местах работы?
- лоялен ли по отношению к руководству фирмы?
- не имеет ли каких-либо связей с конкурентами?
- не вынашивает ли криминальных замыслов?

Отсюда столь серьезное и постоянное внимание к человеческому фактору в системе мер, обеспечивающих безопасность в обществе, в организации.

История свидетельствует:

- арабы предлагали подозреваемому прикоснуться языком к раскаленному мечу. Если человек обжигал язык, он признавался виновным. Замечено: у виновного рот пересыхает, и он получает ожог;
- в Китае использовали тот же принцип, только подозреваемый отвечал на вопросы с сухим рисом во рту. Если рис не намокал, то человек признавался виновным;
- в Индии называли подозреваемому ряд слов, включая слова, связанные с преступлением. Человек должен был отвечать любым словом и одновременно бить в гонг. Замечено: при ответе на ключевое слово пауза длиннее, удар сильнее;
- в Африке подозреваемым давали птичье яйцо и предлагали передавать его друг другу. Замечено: виновный в преступлении раздавит хрупкое яйцо;
- в Европе практиковался «судебный ломоть» — сухой хлеб. Если у подозреваемого были трудности с глотанием, он признавался виновным;
- Ибн Сина (Средняя Азия) предлагал наблюдать за пульсом подозреваемого при перечислении ключевых слов, имеющих отношение к преступлению. Если пульс учащался, человек признавался причастным к преступлению;
- Чезаре Ломброзо (Италия) измерял у подозреваемого во время допроса давление крови, определяя тем самым причастность его к преступлению. Замечено: у лгуна возникают физиологические изменения в организме (давление, пульс);
- Леонард Килер (США) одновременно регистрировал у подозреваемого дыхание, относительное давление крови, электрическую активность кожи на первом в мире полиграфе «Килер».

Эти приемы проверки безвозвратно ушли в прошлое. В современных организациях ведущее место занимает проверка сведений, сообщаемых о себе работником, в том числе документально. Процедуры проверки осуществляются с письменного согласия работника от имени организации службой безопасности или службой управления персоналом. При этом используется метод официальных запросов.

Однако непосредственное общение с человеком — претендентом на вакантную должность — при некоторой подготовке и наблюдательности может дать ответы на многие вопросы, в частности — правдив ли собеседник. Проиллюстрируем это примерами.

Вербальные приемы диагностики:

- вариант «поймать на противоречиях». В интервью вставить вопросы, совпадающие по смыслу, но различающиеся по формулировке. Ответы должны совпадать;
- вариант «рекомендация». Прямо спрашивают, кто из бывших сотрудников мог бы дать характеристику его личных и деловых качеств. При неискренности возможно замешательство;
- вариант «ловушка». Задается ряд вопросов по специальности (по владению языком, компьютером).

Невербальные приемы диагностики:

- вариант «жесты». Прикрытие рта, прикосновение ко рту, к носу, потирание глаз, почесывание шеи — свидетельство затруднения в ответе;
- вариант «отведение взгляда или частые моргания». Если человек менее половины времени разговора не смотрит в глаза собеседнику, то его считают неискренним;
- вариант «нервные движения». Если человек внезапно начинает совершать мелкие неконтролируемые движения (поправлять одежду, прическу, смахивать что-то, переставлять мелкие предметы, менять позу), это должно насторожить;
- вариант «хрипота и покашливание». Ложь создает горловой мышечный спазм;
- вариант «повышение тембра голоса». Принято считать, что голос высокого тембра идет от головы, от ума, а голос низкого тембра — от сердца, от чувств. Если человек прилагает усилия для «конструирования» фразы, его голос повышается (неискренность?);
- вариант «неоконченные фразы». Человек недоговаривает некоторые фразы и делает после этого паузы. Это свидетельствует о внутреннем столкновении с препятствием в виде информации, которую хотели бы скрыть.

Техника диагностики в ходе собеседования с кандидатом:

- вопрос: «Расскажите немного о себе». Обратите внимание, как кандидат излагает биографические данные: подчеркивает свое желание работать или говорит о своей квалификации, говорит кратко, точно, ясно, держится спокойно, уверенно;
- вопрос: «Какие видите сложности в жизни и как с ними справляетесь (как смотрите на жизнь)?» Возможные выводы: пессимист, оптимист, умеет взаимодействовать с людьми или нет;
- вопрос: «Чем привлекает работа у нас в данной должности?» Собеседник должен привести серьезные и конкретные доводы, а не расхожие фразы типа «Меня привлекает серьезная фирма, перспективы роста и др.»;
- вопрос: «Почему считаете себя достойным занять эту должность, в чем ваши преимущества перед другими кандидатами?» Лучший вопрос для кандидата, чтобы без ложной скромности показать свои главные достоинства. Настораживает, если здесь кандидат будет оперировать только формально-биографическими характеристиками;
- вопрос: «Назовите ваши сильные стороны» Собеседник аргументированно, конкретно перечисляет собственные, необходимые для данной работы сильные стороны. Настораживает, если услышите словесные штампы типа: «Я общительный, аккуратный, исполнительный»;
- вопрос: «Назовите ваши слабые стороны» Умный обязательно свои недостатки выставит как достоинства («трудоголик» — вместо: «неорганизован»);
- вопрос: «Почему ушли с предыдущей работы?» Привычка конфликтовать является устойчивой характеристикой и обязательно проявится в ответе. Положительный факт — собеседник подчеркнет позитивные причины ухода (желание полнее реализовать свои возможности);

- вопрос: «Получали ли другие предложения работы?» Мнение о работнике повысится, если будет положительный ответ с заинтересованностью именно в этой работе;
- вопрос: «Не мешает ли личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, длительные командировки)?» Вопрос чаще задают женщинам, в обход законодательства пытаются ставить дополнительные жесткие условия (не оформлять больничный лист, не брать отпусков без оплаты);
- вопрос: «Как представляете свое положение через 5 (10) лет? Положительный факт, если карьера планируется;
- вопрос: «Какие изменения вы бы произвели на новой работе?» Инициатива хороша при знании вопроса, в противном случае — пустословие;
- вопрос: «К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?» Утаивание подобной информации сразу обнаружит отсутствие положительных рекомендаций;
- вопрос: «На какую зарплату рассчитываете?» Суждение — «кто себе цены не знает, тот всегда продешевит».

К методам обеспечения безопасности относится и деятельность службы управления персоналом по оценке, продвижению, стимулированию работы персонала предприятия.

Наибольшую остроту проблема безопасности приобретает при аттестации, служебных перемещениях, стимулировании, высвобождении работников, т. е. при осуществлении процедур, известных как управление персоналом.

Нормативными регуляторами поведения работников в организации здесь выступают:

- корпоративная культура — система ценностей, принятых в организации;
- кадровая политика — система мер и норм работы с персоналом.

Аттестация — процедура оценки работника и принятия решения о дальнейшем его использовании в организации. По сути это текущая проверка работника, в ходе которой оцениваются:

- профессиональные навыки (знания, опыт);
- моральные установки (принципиальность, честность);
- волевые качества (энергичность, упорство, работоспособность);
- деловые качества (инициативность, самостоятельность, целеустремленность, исполнительность, оперативность).

Методы аттестации:

- биографический метод оценки сотрудников по их биографиям и характеристикам;
- сравнительный метод, или метод стандартных оценок, когда сопоставляются фактические данные сотрудника с требуемыми (эталон) или набором качеств (матрицей);
- метод суммированных оценок с начислением условных баллов за интенсивность проявления тех или иных качеств;

- метод тестирования сотрудников на основе оценки степени удачности ответов на заданные вопросы (ситуации);
- игровой метод, являющийся более сложной вариацией метода тестирования, когда сотруднику предлагается для решения проблемная ситуация;
- метод ранжирования, когда сотруднику присваивается определенный ранг среди прочих лиц;
- графический метод построения профиля личности.

Эксперты, участвующие в процессе аттестации, на этапе принятия решения об оценке работника используют методы:

- простые: принцип большинства, принцип диктатора;
- сложные: метод Дельфи (многотуровый), принцип Парето (принимается решение, которое невыгодно менять всем), принцип Курно (решение рационально и не ущемляет интересы каждого), принцип Эджворта (оптимальное среди коалиций экспертов решение).

Результаты аттестации наряду с персональными данными включаются в базу данных (досье) сотрудника, обеспечивая режим минимизации рисков.

Служебные перемещения — это реализация мер, определяемых как карьера работника. *Карьера* — продвижение работника по служебной лестнице: изменение профессии, специальности, квалификации, статуса (должности), роли (обязанностей).

Карьера реализуется в виде вертикальных и горизонтальных перемещений работника в организации или вне ее.

Вертикальные перемещения сопровождаются изменениями должности, горизонтальные — изменениями в характере и содержании труда.

Модели карьеры, обеспечивающие нейтрализацию рисков демотивации работника:

- «лестница» — каждую ступеньку служебной лестницы работник занимает фиксированное время;
- «змея» — постоянное перемещение работника внутри организации;
- «перепутье» — перемещение работника по результатам аттестации, проводимой регулярно.

Проблемы развития карьеры, повышающие риски реализации угроз, связанных с личностью работника:

- в начале карьеры: столкновение инициативы и рутины, неудовлетворенность из-за неумения, неправильная оценка своей роли, функций, неправильная оценка руководителем;
- в середине карьеры: отсутствие вакансий, эффект внутреннего увольнения.

Условия нейтрализации рисков: реалистическая информация о работе, инициативные назначения, большая автономия.

Высвобождение персонала — процесс, имеющий целью прекращение отношений найма.

Условия безопасности:

- гарантии нераспространения конфиденциальной информации;
- гарантии лояльного отношения к предприятию и руководству после увольнения.

Методы работы с увольняемым работником:

- по инициативе сотрудника — в виде «заключительного интервью», в ходе которого выявляются истинные причины увольнения, узкие места в организации, делается попытка повлиять на решение работника об увольнении;
- по инициативе администрации — в виде передачи сообщения об увольнении (официальный этап). При сокращении работника или закрытии организации после официального сообщения проводится консультирование увольняемого работника с оказанием возможной помощи в самооценке и трудоустройстве;
- при выходе на пенсию — в виде постепенной подготовки работника к выходу на пенсию с последующим переходом на гибкий график работы, консультирование, наставничество.

Программы управления сокращениями (планирование высвобождения персонала), включающие:

- своевременное перемещение работника внутри предприятия;
- превентивная переподготовка работника;
- прекращение приема на вакантные рабочие места;
- социально-ориентированный отбор кандидатов на увольнение.

Виды программ, снижающих риски:

- «золотой парашют», увольнение работника с оказанием ему финансовой поддержки по открытию своего дела;
- «льготный возраст», увольнение работника на пенсию на несколько лет раньше с оплатой пенсии из средств предприятия;
- «льготное окно», увольнение работника в определенный период (в течение нескольких месяцев) с сохранением за ним многих социальных льгот, действующих на предприятии.

Стимулирование — поощрение работника по результатам труда или в ходе трудового процесса. Цель стимулирования — обеспечить заданную мотивацию работника к труду. В основе стимулирования административные, экономические социально-психологические методы.

Административные методы построены на основе использования нормативно установленных методов наказания и поощрения. Ориентированы только на формальные организации и формальные отношения. Административные методы наказания вызывают естественную реакцию убегания от наказания, эффективны только для работников, имеющих низкую трудовую квалификацию и деградированное трудовое сознание. Административные методы поощрения эффективны, но недостаточно гибки. Ожидаемое поощрение воспринимается как должное. Недостаток административных методов — ограниченный набор приемов воздействия на работника, высокая инертность и субъективизм.

Экономические методы используют приемы, создающие положительную и отрицательную мотивацию. Базируются на результатах экономической деятельности работника, организации в целом. Нейтральны к природе социальных отношений в группе. Эффективны для всех категорий работников. Диапазон приемов воздействия на работника широк. Отличительные черты — оперативность, воз-

возможность установления прямой связи «труд — оплата» (ассоциация «справедливость/несправедливость»).

Социально-психологические методы основаны на системе ценностей, закрепленных в нормах корпоративной культуры организации и моральных нормах общества в целом. Используются при формировании избирательной трудовой мотивации для отдельных категорий работников. Неэффективны для лиц с выраженным экономическим и девиантным поведением. Ориентированы на неформальные отношения в организации. Диапазон методов необычайно широк. Очень оперативны. Восприятие зависит от личности руководителя и социального статуса работника.

Социально-психологические особенности систем стимулирования:

- **повременная заработная плата.** Достоинства — простота, учет индивидуальных особенностей работника, возможность сравнения (по аналогии). Недостатки — бюрократичность, отсутствие прямой связи с результатами работы предприятия в целом. Последствия применения: конформизм и обезличенность в коллективе, появление «болота» или воинствующего меньшинства, развитие у ряда работников синдрома «внутреннего увольнения», нарастание фрустрации (раздражения), случаев лести, интриг, «вымогательства» окладов и премий. Психологически «справедливый» размер премии — 30% оклада (тарифа);
- **сдельная заработная плата.** Достоинства — учет личных результатов, возможность использования нормативов по труду. Недостатки — ограниченность применения, ориентация на количественные результаты, отрицательное воздействие на уровень профессионализма и командный дух в группе. Последствия применения: снижение профессионально-квалификационного уровня, затруднение формирования командного духа в группе, регулярные конфликты при распределении работ и начислении заработка. Премия воспринимается как «подачка»;
- **системы «переменной» заработной платы.** Достоинства — гибкость, учет экономических результатов, возможность сравнения (факт/база). Недостатки — субъективизм, сложность восприятия, отсутствие нормативной базы. Последствия применения: формирование авторитаризма под маской демократии, возможность эмоциональных всплесков и жесткого лоббирования размеров (условий) оплаты, нарастание нестабильности в группе. Премирование эффективно по типу бонусов (подарков);
- **системы оплаты за компетенцию.** Достоинства — учет индивидуальных возможностей и амбиций. Недостатки — сложность оценки и восприятия, отсутствие нормативной базы. Последствия применения: появление «интеллектуального балласта», расслоение в группе, протекционизм, создание конфликтной ситуации. Психологически оправданный уровень различий по оплате — до 20%;
- **системы оплаты с использованием «социальных пакетов».** Достоинства — простота, высокий социальный эффект, возможность сравнения (по аналогии). Недостатки — развитие неформальных отношений по типу «дедовщины», при слабости профсоюза — сползание к авторитаризму. Психологически воспринимаемая стоимость «социального пакета» — от 10% реальной заработной платы.

Общие правила стимулирования, обеспечивающие безопасное поведение персонала:

- доступность («я тоже могу заработать не меньше!»);
- ощутимость (премия не менее 20% от оклада, оклад больше возможного ущерба от воровства);
- минимальный разрыв между результатами и оплатой по времени (недостаток стимулирования восполняется воровством);
- сочетание стимулов и мер наказания;
- сочетание материальных, социальных, психологических стимулов.

В подавляющем большинстве случаев в основе деструктивного поведения работников лежит элементарное игнорирование руководством мотивационных установок работников.

7.4. Процессы взаимодействия службы безопасности и службы управления персоналом предприятия

Основные задачи службы безопасности заключаются в защите целей, интересов, имиджа и ресурсов организации как социальной структуры.

Ведущие принципы функционирования системы безопасности:

- комплексность, обеспечение безопасности всех видов ресурсов организации всеми доступными законными средствами и методами;
- своевременность, упреждающий характер мер безопасности;
- непрерывность, функционирование системы безопасности в непрерывном режиме;
- законность, подчиненность действий нормам права;
- целесообразность, сопоставимость возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности.

Обязательные направления деятельности служб безопасности:

- юридическая безопасность фирмы (грамотное и корректное оформление устава, регистрационных документов, прав собственности на имущество, патентов, лицензий, арендных и контрагентских договоров и др.);
- физическая безопасность объектов защиты (ресурсов, видов деятельности);
- информационная безопасность фирмы (защита информационных ресурсов, интеллектуальной собственности);
- безопасность персонала (физическая безопасность, охрана труда и техника безопасности, экология, безопасность межличностных отношений).

Исходя из этого, службы безопасности должны обеспечивать:

- своевременное выявление и устранение угроз организации;
- защиту конфиденциальной информации;
- создание условий для ослабления негативного влияния последствий нарушения безопасности.

Основные функции службы безопасности:

- установление обстоятельств недобросовестной конкуренции;
- сбор сведений по уголовным делам;
- расследование фактов разглашения коммерческой тайны;

- сбор информации о лицах, заключивших контракты с фирмой;
- поиск утраченного имущества фирмы;
- расследование фактов неправомерного использования товарных знаков фирмы;
- розыск без вести пропавших сотрудников фирмы;
- выявление некредитоспособных партнеров;
- выявление ненадежных деловых партнеров;
- сбор сведений по гражданским делам;
- изучение негативных аспектов рынка;
- сбор информации для проведения деловых переговоров;
- защита жизни и здоровья персонала предприятия от противоправных посягательств;
- охрана имущества фирмы;
- обеспечение порядка в местах проведения корпоративных мероприятий, представительских и конфиденциальных встреч;
- обслуживание средств охранной и пожарной сигнализации.

Работа службы безопасности организации будет эффективна, если будут соблюдены следующие условия:

- профессионализм, т. е. создавать систему безопасности должны профессионалы, ориентированные на долгосрочное сотрудничество;
- доверие, т. е. руководитель службы безопасности должен быть доверенным лицом топ-менеджера;
- взаимопонимание, т. е. необходимо смириться с тем, что меры безопасности на первых порах создают трудности и неудобства как для персонала, так и для руководителей организации.

В числе основных требований, предъявляемых работниками к организации как месту будущей работы, выступают:

- финансовая безопасность, т. е. своевременность и законность денежных выплат работнику;
- надежность места работы, определяемая «возрастом» организации;
- социальная защищенность, т. е. структура социальных программ, условия и объемы их предоставления работникам;
- социокультурные условия труда, т. е. характер организационной культуры, социально-психологический климат.

Указанные требования определяют ключевые моменты сотрудничества службы безопасности и службы управления персоналом (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Структура совместно выполняемых функций

Функции службы управления персоналом	Функции службы безопасности организации
Отбор персонала	Проверка по базам данных
Оформление на работу	Уровень допуска к информации

Функции службы управления персоналом	Функции службы безопасности организации
Адаптация работника	Инструктаж по правилам безопасности и внутр- треннего распорядка
Социальная поддержка работника	Юридическая помощь работнику
Управление трудовой дисциплиной	Пропускной и внутриобъектовый режим
Управление конфликтами	Юридическая помощь работникам

Для обеспечения психологической безопасности работников, а по существу, для формирования высокого уровня их трудовой активности, нужна согласованная работа службы управления персоналом и службы безопасности организации. При этом необходимо:

- определить и закрепить в трудовых договорах оптимальный набор социальных льгот, привилегий, видов поощрения, обеспечивающих потребность работников в безопасности;
- увязать требования организации к работнику в отношении экономической безопасности с набором льгот и привилегий, ему предоставляемых, закрепив это, например, в соглашении о неразглашении конфиденциальной информации;
- регулярно оценивать уровень удовлетворения потребностей в безопасности каждого работника, выявлять его интересы.

Структура службы безопасности зависит от таких факторов, как:

- характер и объем производственной деятельности предприятия;
- товарная ниша предприятия на рынке товаров и услуг;
- общая численность сотрудников предприятия;
- наличие объектов специальной защиты (крупные материальные ценности, взрывоопасные участки, носители государственной или коммерческой тайны и др.);
- внешнее окружение предприятия, в том числе активность конкурентов.

Условно можно выделить два вида служб безопасности:

- службы, входящие в структуру предприятия и полностью содержащиеся за счет предприятия;
- службы, существующие как самостоятельные коммерческие или государственные организации, нанимаемые предприятием для выполнения функций по обеспечению ее безопасности.

В ряде случаев предприятию выгоднее пригласить по договору для выполнения некоторых функций специализированную фирму, чем содержать собственную подобную структуру.

Наиболее эффективный способ контроля службы безопасности за обеспечением принятого режима защиты экономической безопасности предприятия — контроль «по отклонениям». Здесь четко должны быть определены информационные рамки (границы) для каждого должностного лица. Выход за эти рамки — сигнал о нарушении чужого информационного пространства, что может привести к утечке информации.

Специфика службы безопасности определяет ее взаимоотношения с руководством предприятия. Так, руководитель предприятия:

- определяет категории должностных лиц, имеющих доступ к конфиденциальной информации;
- устанавливает порядок регулирования отношений в области защиты фирмы во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления;
- устанавливает порядок организации работы по обеспечению безопасности фирмы и контроля ее состояния;
- принимает управляющие воздействия к должностным лицам, не обеспечившим надежную защиту объектов фирмы.

Применительно к вопросам организации и обеспечения комплексной защиты информации (КЗИ) Постановлением Правительства РФ № 912–51 от 1993 г. определены следующие права и полномочия руководителя:

- создавать структурное подразделение по КЗИ;
- назначать должностных лиц, включая заместителя по КЗИ;
- привлекать на договорной основе лицензированные организации.

Согласно Постановлению Правительства РФ № 333 от 15.04.1995 г. и инструкции Гостехкомиссии РФ от 17.10.1995 г., руководитель должен (приводится с сокращениями):

- знать нормативные документы по защите сведений, составляющих государственную тайну, режиму секретности, защите информации от утечки по техническим каналам;
- уметь организовать разработку мероприятий по защите сведений о предприятии и выпускаемой продукции, составляющих государственную тайну, и контроль их исполнения; аттестацию рабочих мест по всему циклу разработки, изготовления, испытания продукции;
- быть ознакомленным с методами контроля мер противодействия иностранным техническим разведкам; с государственной системой лицензирования деятельности предприятий по проведению работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

В связи с информатизацией экономики многие организации вводят должность руководителя службы информационной безопасности CISO (Chief Information Security Officer), задача которого — оценить технологические, производственные и информационные риски фирмы.

Функции:

- разработка политики в области информационной безопасности, включая стандарты, регламенты, правила;
- разработка принципов классификации информационных потоков и управления ими;
- анализ рисков, их оценка и принятие;
- организация инструктажа и обучения сотрудников в области информационной безопасности;
- контроль и учет требований информационной безопасности при разработке и внедрении инноваций;

- совместная работа со службой персонала в части проверки некоторых данных при найме на работу;
- совместное участие в антикризисном управлении;
- информационная и консультационная поддержка топ-менеджмента по вопросам информационной безопасности.

Обеспечение информационной безопасности предприятия предполагает реализацию комплекса технических, технологических, организационных, экономических и социально-психологических мер в составе программы экономической безопасности:

- дробление, распределение информации между сотрудниками;
- ведение учета ознакомления сотрудников с особо важной информацией;
- распространение информации только через контролируемые каналы;
- назначение лиц, ответственных за контроль документации;
- обязательное уничтожение неиспользованных копий документов и записей;
- четкое определение коммерческой тайны для персонала;
- составление, регулярная оценка и обновление перечня информации, представляющей коммерческую тайну;
- включение пункта о неразглашении коммерческой тайны в трудовой договор, правила внутреннего распорядка и должностные инструкции;
- включение положений о неразглашении тайны в соглашения и договоры с партнерами;
- дополнительную проверку компетентности работников при найме;
- обязательное предварительное профессиональное обучение.

Выделим организационные меры, повышающие безопасность работы с информационными технологиями (ИТ):

1. Аттестация, когда уровень квалификации персонала оценивается по шкале:
 - ◆ нулевой уровень (начинающий пользователь): умение совершать элементарные действия (включить — выключить ПК и т. п.), разбираться во всех базовых операциях;
 - ◆ базовый уровень (пользователь): уверенное владение программным обеспечением общего назначения;
 - ◆ специальный уровень (специалист): способность определить, какое программное обеспечение оптимально решит его задачи, самостоятельно установить и настроить его, автоматизировать отдельные операции с помощью встроенных в ПО инструментов.
2. Обучение, когда управление квалификацией пользователей ИТ включает:
 - ◆ составление квалификационных требований (сертификат пользователя, определенный уровень квалификации или перечисление требуемых навыков) и отражение их в должностной инструкции по вакантной позиции;
 - ◆ подбор персонала на предмет соответствия требованиям, включая профотбор, интервью, анкетирование, испытания;
 - ◆ установку испытательного срока на время освоения программного продукта, достижения уровня самостоятельности в решении профессиональных задач с помощью ИТ;

- ♦ аттестацию, результатом которой является оценка эффективности использования ИТ для решения профессиональных задач; реализуется в формах интервью, наблюдения, анализа тестовых заданий;
- ♦ непрерывное повышение квалификации в формах обеспечения доступа к программам, специальной литературе, обмену опытом между пользователями, а также специальные курсы.

Обеспечение информационной безопасности предприятия при увольнении сотрудника имеет свои особенности. При намерениях сотрудника уволиться (косвенное свидетельство — посещение соответствующих сайтов в Internet, рассылка резюме) рекомендуются следующие действия:

- вся переписка с рабочего адреса и некоторые операции на ПК должны быть взяты под негласный контроль;
- в отсутствие данного пользователя необходимо сделать резервную копию всех его файлов.

Если сотрудник уже объявил о своем увольнении, можно принять следующие меры:

- проинформировать всех сотрудников о предстоящем увольнении и запретить передавать ему любую или какую-то конкретную информацию, имеющую отношение к работе;
- сделать резервную копию файлов пользователя;
- организовать передачу дел;
- постепенно, по мере передачи дел сокращать права доступа к информации;
- по необходимости организовать сопровождение увольнения специалистом по информационной безопасности.

Если сотрудник уличен в промышленном шпионаже, необходимо:

- немедленно лишить его всех прав доступа к ИТ;
- немедленно скорректировать права доступа к общим информационным ресурсам (базы данных, принтеры, факс). Перекрыть или изменить внешние входы в сеть;
- всем сотрудникам сменить пароли; при этом до сведения сотрудников доводится следующая информация: «Сотрудник *N* с (дата) не работает. При любых попытках контакта с его стороны немедленно сообщать в службу безопасности»;
- некоторое время контроль над ИС осуществлять в усиленном режиме.

В качестве основного организующего документа, регламентирующего порядок документооборота, выступает Приказ «Об охране конфиденциальной информации на предприятии». Приказом утверждаются:

- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну организации;
- меры по охране коммерческой тайны на предприятии;
- круг лиц, имеющих доступ к информации, содержащей конфиденциальные сведения;
- правила работы с документами, имеющими грифы конфиденциальности.

В соответствии с правилами приказом руководителя организации назначается должностное лицо (лица), ответственное за учет, хранение и использование документов, содержащих конфиденциальные сведения.

Все документы, содержащие конфиденциальные сведения, подлежат учету и специальному обозначению. На документе проставляется гриф конфиденциальности в правом верхнем углу первого листа с указанием номера экземпляра. Такие грифы не являются грифами секретности, а лишь показывают, что право собственности на информацию, содержащуюся в документе, принадлежит организации и охраняется законодательно.

На обороте листа документа, имеющего гриф, или в резолюции на нем руководитель пишет фамилии тех должностных лиц, которым разрешено пользоваться этим документом.

При увольнении сотрудника, ответственного за документы с грифом конфиденциальности, проводится проверка числящихся за ним документов и их передача вновь назначенному лицу. Акт приема-передачи этих документов утверждается руководителем организации. При прекращении трудовых отношений с организацией работника, допущенного к работе с конфиденциальной информацией, обязательства о неразглашении конфиденциальных сведений действуют в течение трех лет, если в трудовом контракте не оговорен другой срок.

Объектом обеспечения безопасности деятельности предприятия является и персональная информация о работнике.

В Российской Федерации право на защиту информации о личности является одним из важнейших прав и свобод гражданина, закрепленных в Конституции страны. В основе законодательных актов, регламентирующих порядок получения, обработки, хранения и передачи персональной информации, лежат следующие общие принципы:

- целевая направленность, т. е. обработка персональной информации осуществляется исключительно в целях, установленных федеральным законодательством;
- системность, т. е. объем и содержание персональной информации должны полностью соответствовать целевой направленности ее использования;
- социальная ориентация, т. е. использование персональной информации не должно быть направлено против интересов личности и общества.

Личностная значимость персональной информации лежит в основе возможных угроз экономической безопасности организации. Практика свидетельствует о нарушениях работодателями условий работы с персональной информацией, в числе которых:

- требование предоставления дополнительной информации (о частной жизни, здоровье, материальном обеспечении и др.);
- использование персональной информации о сотрудниках в качестве товара (в рекламных, коммерческих, политических целях);
- несоблюдение режима защиты персональной информации (утечки, хищения, утрата информации).

Эти нарушения формируют спектр угроз и рисков, связанных с персональной информацией. К числу подобных угроз можно отнести:

- угрозы кадровой стабильности предприятия в связи с неуверенностью работников в личной безопасности, бесцеремонным вторжением администрации и иных третьих лиц в их личную жизнь;
- угрозы кадровому потенциалу предприятия в связи со снижением предложений рабочей силы для работы в организации, где не обеспечивается режим конфиденциальности информации о личности;
- угрозы информационной и экономической безопасности предприятия в связи с реализацией ответных реакций оскорбленных работников;
- угрозы личной безопасности топ-менеджмента и работников предприятия в связи с утечкой значимой персональной информации (о доходах, о качестве жизни, о компетенции и др.).

Законодательство Российской Федерации устанавливает режим защиты персональных данных. В ст. 11 Закона РФ «Об информации, информатизации и защите информации» отражено, что сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни, а равно информации, нарушающей личную тайну, семейную тайну, тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений физического лица не допускается без его согласия, кроме как на основании судебного решения, а деятельность негосударственных организаций и частных лиц, связанная с обработкой и предоставлением пользователям персональных данных, подлежит обязательному лицензированию.

Граждане и предприятия имеют право на доступ к документированной информации о них, на уточнение этой информации в целях обеспечения ее полноты и достоверности; они имеют право знать, кто и в каких целях использует или использовал эту информацию. Ограничение доступа граждан и предприятий к информации о них допустимо лишь на основаниях, предусмотренных федеральными законами.

Учитывая серьезность вопроса, в Трудовой кодекс Российской Федерации введена глава 14, где определены правила обработки, хранения и передачи персональных данных работника.

Статья 85 ТК РФ устанавливает, что персональная информация — информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Обработка персональных данных работника — получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

При обработке и хранении персональных данных работника работодатель и его представители обязаны:

- строго соблюдать законодательство РФ при определении целевого назначения, объема и содержания персональных данных;
- получать персональные данные у работника либо с его письменного согласия у третьей стороны;
- предупреждать работника о целях, способах получения персональных данных, характере их использования и последствиях отказа работника дать письменное согласие на их получение;
- знакомить работника под расписку с документами организации, устанавливающими порядок обработки персональных данных, а также их права и обязанности в этой области.

Работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональную информацию, касающуюся политических, религиозных убеждений, членства работника в общественных организациях, состояния его здоровья, частной жизни за исключением случаев, предусмотренных федеральным законодательством.

При передаче персональных данных работодатель обязан:

- не сообщать персональные данные третьей стороне, в том числе в коммерческих целях, без письменного согласия работника;
- разрешать доступ к персональным данным только специально уполномоченным лицам;
- осуществлять передачу персональных данных в пределах одной организации в соответствии с локальным нормативным актом, с которым работник должен быть ознакомлен под расписку.

В целях защиты персональных данных от неправомерного использования или утраты работодатель обязан:

- обеспечить за счет собственных средств и в порядке, установленном Федеральным законом, режим секретности (конфиденциальности) при хранении, обработке и передаче персональных данных;
- предупредить лиц, получающих персональные данные работника, о том, что эти данные могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены;
- при передаче персональных данных работника его представителям ограничивать эту информацию только теми данными, которые необходимы для выполнения указанными представителями их функций.

В целях защиты своих персональных данных, хранящихся у работодателя, работники имеют право:

- на полную информацию об объеме их персональных данных и порядке их обработки;
- на свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий записей персональных данных;
- на определение своих представителей для защиты своих персональных данных;
- на доступ к относящимся к ним медицинским данным с помощью медицинского специалиста по их выбору;
- на требование об исключении или исправлении неверных или неполных персональных данных;
- на обжалование в суде любых неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите его персональных данных.

Законодательством установлена ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника. Виновые несут дисциплинарную, административную, гражданскую, правовую или уголовную ответственность. Так, ст. 151 ГК РФ предусматривает возможность компенсации гражданину морального вреда в случае нарушения его личных неимущественных прав (личная и семейная тайна, деловая репутация, неприкосновенность частной

жизни и др.). Статья 137 УК РФ устанавливает уголовную ответственность за нарушение неприкосновенности частной жизни гражданина.

Вопросы для самопроверки

1. Сущность понятий «риски», «защита», «безопасность деятельности предприятия».
2. Структура девиантного поведения персонала предприятия.
3. Процессы формирования безопасности межличностных коммуникаций различных профессионально-квалификационных групп работников.
4. Методы обеспечения безопасности деятельности предприятия в системе управления персоналом.
5. Программное обеспечение безопасности персонала предприятия.
6. Процессы взаимодействия служб безопасности и управления персоналом предприятия.
7. Механизм защиты персональной информации о личности работника.

Глава 8

Теоретические основания формирования экономической и социальной ответственности работников на современном предприятии

8.1. Концептуальное развитие теории экономической и социальной ответственности в системе общественных отношений

Повышение роли человеческого фактора в экономической, научно-технической и социальной деятельности предприятий обуславливает усиление внимания ко всем без исключения сущностным чертам индивидов, среди которых, особенно в период рыночных трансформаций, одно из важнейших мест принадлежит экономической и социальной ответственности. В. И. Сперанский отмечает, что «...без ответственности отношения каждого работника к своим трудовым обязанностям невозможна дальнейшая интенсификация производства, повышение его эффективности».¹

Участие работников в процессе труда, с одной стороны, расширяет диапазон профессиональных компетенций, способствует формированию активной жизненной позиции, а с другой, предъявляет повышенные требования к ответственности работников за конечные результаты работы коллектива предприятия, в том числе использование материальных и финансовых технологий и т. п. Не вызывает сомнений, что с формированием чувства ответственности у каждого работника появляется возможность более глубокого осознания своей роли в процессе управления.

Феномен ответственности привлек внимание ученых и специалистов еще и потому, что в последние годы и в общественной жизни, и на предприятиях имеет место утрата управления и системой общественных отношений, и отношениями, прежде всего организационно-трудовыми, на предприятиях. Как следствие, ответственность в настоящее время приобретает «...многомерный, полиструктурный, многосущностный социальный феномен и неперенный атрибут общественных отношений...».²

Именно в этой связи понимание ответственности связывается с понятиями социальной свободы, нравственными позициями человека, исполнением обязанностей, внутренним долгом.³

¹ Сперанский В. И. Социальная ответственность личности: сущность и особенности формирования. — М.: Изд-во МГУ, 1987.

² Ответственность в системе местного управления / Под ред. Е. А. Агеевой. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 1993.

³ Муздыбаев К. Психология ответственности. — Л.: Наука, 1983; Пахотный А. Ф. Проблемы социальной ответственности. — Харьков, 1981; Ореховский А. И. Методологический анализ проблемы ответственности // Филос. науки. — 1983. — № 1. — С. 17; Цветаева М. Ф. Социальная ответственность личности // Научный коммунизм. — 1979. — № 1 — С. 81.

Ответственность во многом выступает в качестве механизма регуляции поведения личности в конкретных производственных системах и является фактором, интегрирующим все социальные и экономические функции, выполняемые личностью в процессе труда. Посредством ответственности личность оценивает собственные профессиональные возможности, интеллектуальный потенциал, состояние своего окружения, формирует эмоциональное отношение к экономическим и социальным процессам общественного развития. Отметим, что проблема экономической ответственности целым рядом исследователей рассматривалась с позиции анализа условий создания режима экономики на производстве, улучшения качества экономики на производстве, улучшение качества выпускаемой продукции, совершенствования механизма самоуправления, правового регулирования процесса труда и распределения заработной платы.¹

Современный этап экономического и социального развития показывает, что ответственность, соответствующая потребностям общества, не формируется сама по себе по мере общеобразовательного, социально-культурного и профессионального уровня развития личности. Нельзя заставить действовать ответственно в условиях даже жесткой регламентации трудовой и общественной деятельности, посредством применения различного рода наказаний. Как показывает практика, не дали эффекта и призывы, и воспитательная работа по развитию чувства хозяина на производстве.²

В условиях развития рыночных отношений возникает вполне естественная проблема детерминированности ответственности, выявления условий и факторов, прямо и косвенно влияющих на ее проявление в системе общественных отношений. Тем более что новая система отношений как между предприятиями, так и внутри предприятий способствует расширению диапазона экономических и социальных коммуникаций, саморазвитию трудового и творческого потенциала работников, их самооценки и саморегуляции в процессе трудовой деятельности. Одновременно необходимо отметить, что в системе рыночных отношений ответственность приобретает новые свойства: ответственность государства перед каждым человеком за свои действия в сфере приватизации предприятий, в создании новых рабочих мест, адекватных состоянию трудового потенциала работников, потребностям их социализации и т. п.; ответственность государства перед предприятиями, выполняющими государственный заказ; ответственность государства перед территориальной общностью — сферой жизнедеятельности и жизнеобеспечения людей; ответственность государства за безопасность: оборонную, экономическую, физическую; ответственность предприятий и территорий перед государством за результаты повышения уровня и качества жизни людей; ответственность

¹ Кудрявцев В. Н. Закон, поступок, ответственность. — М., 1986; Годунов Б., Скаржинский М. Ответственность в системе социалистических производственных отношений // Коммунист. — 1984. — № 5. — С. 25; Осипенков П. С. Усиление ответственности за результаты производства в условиях перехода экономики на интенсивный путь // Научное управление обществом. — Вып. 16. — М., 1983. — С. 245–246; Воейков М. И. Соревнование и совершенствование распределения по труду // Социологические исследования. — 1984. — № 1. — С. 33–38; Социальное управление и эффективность производства. — М., 1983.

² См. подробнее: Управление персоналом / Под ред. В. К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2002.

личности за свои действия, поведение и выполнение профессиональных функций. Можно констатировать, что экономическая и социальная ответственность личности, являющаяся неотъемлемым атрибутом развивающихся общественных отношений, начала возникать и трансформироваться с разделением и кооперацией труда и стала ведущим качеством социальных и экономических преобразований в обществе. Подобный вывод основывается на работах В. Н. Ярхо, который на основании контент-анализа текстов «Одиссеи» и «Илиады» определил, что идея человека состояла в обдуманных действиях и в ответственности за свои поступки,¹ а также А. А. Гусейнова, который в этих произведениях увидел сущностный признак ответственности — фиксированные нормы и добродетели.²

И. С. Кон отмечал ограниченность древнегреческого понимания ответственности, являвшейся следствием не моральной рефлексии, а необходимости, безысходности, диктуемой установленным порядком вещей.³

Под влиянием позднеисторических представлений о морали возникла религиозная идея личной ответственности человека за причиненное им зло, за свои действия и поступки. Если говорить о некоей ретроспективе, то ответственность выступала «...формой подотчетности действующих субъектов»,⁴ т. е. государства, предприятия или организации, территории, коллектива, личности.

Данный научный посыл позволяет рассматривать личность не изолированно, а как часть складывающейся социально-экономической системы, с присущими ей общественными отношениями. Подобное понимание сущности личности способствует определению ее специфического места в структуре общественных отношений: организационно-трудовых, производственных, экономических и социальных; раскрытию общечеловеческих качеств, соответствующих или не соответствующих общепринятым в обществе нормам и правилам поведения; определению динамики изменения общечеловеческих качеств личности под воздействием различных исторических условий развития общества и т. п. Исходя из этого, человек может рассматриваться не как продукт общественной среды с присущей ей структурой общественных отношений, а как основной субъект этой среды, этих общественных отношений. Именно человек призван управлять общественными процессами, происходящими в обществе. Следовательно, возникает совершенно новая черта ответственности, в частности, ответственность за настоящее и будущее, отражающая осознание личностью своего места в обществе, требований, предъявляемых обществом к личности. Широкое распространение таких отношений в рыночной экономике, на наш взгляд, является, пожалуй, основным атрибутом формирования как экономической, так и социальной ответственности личности.

Являясь неотъемлемой частью системы общественных отношений, ответственность, как экономическая, так и социальная, выступает как форма взаимодействия и взаимосвязи отдельных индивидов, выражающаяся в признании и соблюдении

¹ Ярхо В. Н. Проблема ответственности и внутренний мир гомеровского человека // Вестник древней истории. — 1963. — № 2. — С. 3–26.

² Гусейнов А. А. Введение в этику. — М., 1985.

³ Кон И. С. В поисках себя. Личность и самосознание. — М., 1984.

⁴ Сперанский В. И. Социальная ответственность личности: сущность и особенности формирования. — М.: Изд-во МГУ, 1987.

ими взаимных требований. К. Маркс и Ф. Энгельс отмечали взаимообусловленность общества и общественного человека: общество в процессе социализации «творит» человека как личность, а социализируемая личность творит общество.¹

Отметим, что труд в системе рыночных отношений обобществляет индивидов, способствует посредством организационно-трудовых и производственно-экономических коммуникаций развитию ответственных отношений между субъектами хозяйствования. Здесь необходимо отметить весьма существенное ограничение, состоящее в том, что частная собственность, появление работодателей и наемных работников, различия экономических и социальных интересов, политика формирования доходов не в соответствии с затратами труда и т. п. разъединяют людей, сужают спектр экономической и социальной ответственности до конкретного рабочего места или выполняемых на производстве функций. Однако человек, рождаясь в определенной социальной практике, в определенных экономических отношениях обеспечения жизнедеятельности и жизнеспособности, становится, по определению М. С. Кагана, деятельным существом, которое не приспосабливается к среде обитания, а приспосабливает ее к себе, ибо ни одно состояние среды не способно его удовлетворить, он постоянно дополняет, обогащает, развивает, изменяет не только данное природой, но уже созданное им самим, его предками и современниками.²

Тем самым сущность ответственности проявляется не только через призму рыночных отношений, но как творческая способность личности, ее потребность, умение превращать их в конкретные поступки и действия, необходимые для деятельного труда. При этом, видимо, необходимо учитывать то обстоятельство, что практически любая деятельность человека основывается на ценностных ориентирах, которые вырабатываются, формируются, мотивируются в общественной среде, определяя спектр ответственности личности, как экономической, так и социальной.

Исторически изменяющаяся в процессе развития общественных отношений система ценностей человека обеспечивает соответствующее конкретно-историческим экономическим отношениям интеллектуальное, духовное, нравственное, эмоциональное развитие личности, что находит свое отражение в понимании сущности ответственности, ее проявления и реализации в общественной практике. По Т. Элоту, ответственность — это специфический способ мышления, чувствования и поведения.³

Эти три компонента составляют основу приоритетного выбора личностью сферы деятельности, поступков, совершаемых ею в процессе деятельности. Характер поступков, в свою очередь, определяется «интеллектуальным высвечиванием существующих между предметами связей и отношений».⁴

Отметим, что большинство поступков, составляющих поведение личности, становятся не только привычками, но и автоматическими действиями. Данный автоматизм действий личности уменьшает степень сознательного внимания к ответственности, т. е. ответственность — и экономическая, и социальная — становится объективной потребностью. В системе рыночных отношений имеет место, на наш

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — Т. 2. — С. 102.

² Каган М. С. Философия культуры. — СПб.: Петрополис, 1996.

³ Eliot T. S. Notes towards the definition of Culture. — L., 1948.

⁴ Гримак Л. П. Резервы человеческой психики. — М.: Политиздат, 1989.

взгляд, своеобразная борьба привычек: ответственность за себя, ответственность за других, ответственность перед предприятием, ответственность перед обществом.

Эта борьба привычек обуславливает необходимость формировать в системе развития рыночных отношений такой образ мышления личности, который бы развивал весь спектр экономической и социальной ответственности, а не какой-то единичной ответственности. Своеобразное преодоление эгоистического мышления даже в мелочах предполагает аккумуляцию жизненных сил личности в соотношении себя с окружающими людьми и выработке форм и методов ответственного поведения. Но подобное, видимо, может стать реальностью только в том случае, если личность использует в своей практической деятельности каждый благоприятный случай для того, чтобы действовать в направлении, подсказанном моральными чувствами и разумными доводами. Так, если личность не пользуется каждым конкретным случаем, чтобы проявить свою нравственную активность, то ее моральный облик, чувственное восприятие действительности, формы поведения не будут совершенствоваться и адаптироваться к новым условиям жизнедеятельности и, следовательно, ответственность будет соответствовать лишь прошлым нормам и требованиям. Г. Селье в книге «Стресс без дистресса»¹ связывал процесс адаптации к новым условиям жизнедеятельности личности с социальной регуляцией поведения личности, психогигиеной, этикой и развитостью всего спектра социальных отношений.

Социальная регуляция включает в себя ценностные и нормативные характеристики поведения личности.

В свою очередь, необходимо отметить, что ценностные характеристики человека представляют собой выбранный и очерченный идеал поведения, а нормативные характеристики характеризуются составом и способом действий человека в конкретных ситуациях. А. Лаланд отмечал, что «норма не является непременно законом или распоряжением: она может быть идеалом без всякого характера обязательности»,² а следовательно, и ответственности. Но что это означает? Во-первых, это ответственность, формируемая на основе каких-либо идеалов, ценностей и норм, может быть институционирована, например, в системе рыночных отношений. Во-вторых, ответственность может быть потребностью личности и формироваться одновременно с развитием самой личности. В-третьих, ответственность может быть вынужденной, обусловленной обстоятельствами трудовой деятельности личности. Здесь заслуживает внимания позиция Г. Гезера, который пишет: «Поведение человеческих индивидов контролируется лишь в ограниченной степени их собственными или внешними нормативными ожиданиями, поскольку их действия подвержены множеству влияний физического и психологического свойства, которые преимущественно ускользают от их контроля. Зависимости, связанные с возрастом, здоровьем и образованием, в совокупности с бесчисленными другими факторами, действуют таким образом, что даже следование простейшим моральным законам (и безусловно, довольно сложным этическим заповедям) может быть лишь желательно или на него можно лишь надеяться, но наверняка нельзя рассчитывать на него или гарантировать в каждом конкретном случае. Это происходит потому, что индивиды не могут быть нормативно обязаны вооружиться мотивацией и новинками

¹ Селье Г. Стресс без дистресса. — М., 1979.

² Lalande A. Vocabulaire technique et critique de la philosophie. — Paris: PUF. — 1968. — P. 690.

(подчеркнем — *быть ответственными*. — В. П.), необходимыми для того, чтобы действительно реализовать поведение или даже достичь требуемых целей».¹

Видимо, совершенно прав Ж. Пиаже, который обращает внимание на «моторные правила в процессе формирования ответственности личности, которые представляют собой не долг, обязательство, но лишь спонтанное постоянство быть ответственными».²

Это постоянство позиции и поведения личности составляет по своей сути ее жизненный эталон, т. е. рамки ответственного поведения. А. В. Воронцов пишет: «В рамках каждой культурной системы исторической эпохи осознанно или неосознанно формируется и становится адекватным определенным стандарт личности/социума... Этот стандарт, представляющий собой некую образ-норму, можно назвать социокультурным эталоном. В тех случаях, когда индивидуальное или групповое поведение полностью согласуется с этим эталоном, мы имеем дело с «нормальным поведением»»³ — тем поведением, признаком которого является ответственность личности. Я. И. Гилинский определяет социальную норму как некий интервал допустимого (дозволенного или обязательного) поведения, деятельности индивидов, групп, социальных организаций.⁴

Учитывая изложенное, можно высказать предположение, что признаки (способ мышления, чувствования, поведения, социальные нормы), формирующие экономическую ответственность личности, есть результат отражения в сознании и поступках людей тенденций и закономерностей развития общественных отношений.

Чем же характеризуются современные общественные отношения? Во-первых, появлением частной собственности на средства производства. С институциональной точки зрения собственность представляет собой исторически определенную форму присвоения материальных благ, прежде всего средств производства. На предприятиях субъектами отношений ответственности являются реальные собственники и представляющая их экономические и социальные интересы исполнительная дирекция, а также специалисты и рабочие различных специальностей, относящиеся к разряду наемных работников. Отметим, что ряд исследователей обнаружили: в процессе труда наемные работники часто не доверяют декларируемой позиции собственников, их заявлениям об улучшении условий труда, повышении уровня и качества жизни работников, поскольку на деле собственники заняты лишь извлечением максимальной прибыли.⁵

В этих условиях трудно говорить об ответственности наемных работников за результаты своего труда и об ответственности собственников за уровень и качество жизни персонала предприятия.

¹ Geser G. Organizations as social actors. — 1990. — P. 401.

² Piaget Y. Le jugement moral chez l'enfant. — Paris: PVE. — 1978. — P. 78.

³ Воронцов А. В. Социология. — СПб.: Союз, 2003.

⁴ См. подробнее: Гилинский Я. И. Социология девиантности и социального контроля как социальная социологическая теория // Социологические исследования. — 1991. — № 4.

⁵ Потемкин В. К. Личностные проблемы экономического роста бизнес-структур. В кн.: Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности. — Минск, 2007; Темницкий А. Л. Ориентация рабочих на патерналистские и партнерские отношения с руководством // Социологические исследования. — 2004. — № 6. — С. 26–37.

Во-вторых, с развитием рыночных отношений изменились условия функционирования работников в процессе производства товаров и услуг, в частности, совершенно по-новому строится инструментальная направленность личности на выполнение какой-либо производственной задачи, а также трансформируется личная направленность на удовлетворение потребности в процессе производства. При этом изменяется система обмена экономической и социальной информацией между субъектами производственных отношений на предприятиях; взаимное влияние становится ограниченным у наемных работников и многократно возрастает у собственников и представляющей их исполнительный дирекции; снижается уровень взаимного понимания и т. п. Как следствие, развитие экономической и социальной ответственности личности зависит от особенностей информационно-коммуникативных связей работников, системы интерактивного взаимодействия индивидов, нормативных характеристик деятельности персонала, социально-практического опыта общения, этических норм поведения и т. д. Здесь следует отметить, что информационно-коммуникационные связи собственников и наемных работников усиливают взаимное понимание и определяют контуры экономической и социальной ответственности. При этом специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей считают коммуникацию главным условием эффективной деятельности предприятия, но при этом сами тратят на нее от 50 до 90% своего рабочего времени.¹

По нашим данным, российские руководители на коммуникации с персоналом предприятия тратят от 2 до 7% рабочего времени.

Какой можно сделать вывод из изложенных теоретических представлений о развитии экономической и социальной ответственности в системе общественных отношений?

Во-первых, нет четкого понимания феномена ответственности, природы ее возникновения, структуры, субъектов и объектов, факторов прямо и косвенно воздействующих на наступление экономической и социальной ответственности, последствий безответственности субъектов общественных отношений. Во-вторых, не определены принципы формирования экономической и социальной ответственности личности в системе общественных отношений.

Учитывая многоаспектность общественных отношений в современном периоде можно высказать предложение о возможности опоры на следующие принципы в вопросах формирования экономической и социальной ответственности личности.

- Принцип выбора наиболее значимых и отказ от несуществующих мотивов и ценностных ориентаций личности в сфере труда.
- Принцип формирования иерархии мотивов и личностных ценностей, способствующих самооценке, самоорганизации и саморазвитию профессиональных компетенций, профессионального опыта и навыков, профессиональной самореализации.
- Принцип мотивационной саморегуляции в условиях экономической и социальной неопределенности процессов труда и его результатов.

¹ См. подробнее: *Панфилова А. В.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: Знание, 1999.

- Принцип адаптации к условиям функционирования предприятий.
- Принцип формирования позиции личности в вопросах повышения эффективности деятельности предприятий.
- Принцип эволюционного преобразования деятельности предприятий.
- Принцип взаимного понимания участников производственных процессов на предприятии.
- Принцип извлечения положительного опыта из событий в деятельности предприятий.

Изложенные принципы формирования экономической и социальной ответственности личности не могут исчерпать их полного назначения, однако способны обеспечить позиционирование собственности в различных ситуациях трансформации общественных отношений на предприятиях.

Основная функция этих принципов состоит во-первых, в поддержании жизнедеятельности и жизнеспособности личности на предприятии и в обществе, а также в осознании степени своей ответственности за результаты производства и общественного развития; во-вторых, в формировании активной ответственной позиции в социально-культурном и профессиональном развитии личности; в-третьих, в формировании мировоззрения личности, сущностью которого является инновационное развитие, созидание и ответственность за поведение и действия как на предприятии, так и в обществе.

Следствием реализации принципов формирования экономической и социальной ответственности личности в сфере труда может стать:

- разворот мыслительного процесса в сторону созидания, а не созерцания в трудовой деятельности;
- операционализация взаимоотношений между субъектами производственной деятельности и на этой основе формирование взаимной требовательности и ответственности;
- формирование новых мотивов и ценностных ориентаций с фиксированной экономической и социальной ответственностью;
- соотнесение поставленных целей с мерой экономической и социальной ответственности личности;
- создание условий для творческого подхода к распределению экономической и социальной ответственности среди субъектов производственных отношений на предприятии и в обществе.

Иными словами, экономическая и социологическая ответственность личности ориентирует на себя цели трудовой деятельности, планы, действия и поступки субъектов общественных отношений, а также результаты работы предприятий.

8.2. Особенности и основные виды экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия

Усиление внимания к основным видам экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия обусловлено тем, что коллектив представляет собой собирательную ячейку предприятия, где сочетаются общественные, групповые и

индивидуальные интересы. Коллектив является одновременно и объектом, и субъектом управления, участником множества производственных, научно-технических, экономических и социальных процессов, в коллективе формируется деятельная позиция каждой личности, формируется и реализуется ответственность личности в различных ее видах. Общие признаки коллективов определяются:

- природой общественного строя;
- комплексностью и всесторонностью развития общественной системы;
- социальной, интернациональной и идейной сплоченностью членов коллектива;
- единством интересов и задач;
- общественно полезной деятельностью;
- общностью целей и воли коллектива;
- организованностью членов коллектива;
- организационной структурой;
- демократизмом и дисциплиной;
- сотрудничеством и взаимопомощью;
- относительной устойчивостью и продолжительностью существования;
- социально-психологической совместимостью;
- взаимовлиянием объединенных в коллективе людей и др.

Объективно каждый человек является членом того или иного коллектива. Коллектив выступает в качестве связующего звена между обществом и личностью, играя роль «проводника» разнообразных влияний общества на личность.¹

Будучи ячейкой производственного организма, средой, в которой протекает основная деятельность людей и осуществляется их прямое и непосредственное общение, коллектив постоянно воздействует на каждого входящего в него человека. В свою очередь, каждый член коллектива воздействует на своих товарищей и на коллектив в целом. Такое взаимное влияние проявляется в психологии ответственного поведения коллектива и каждой личности.

Каждый коллектив имеет общую для всех членов общественно полезную задачу, определенную организационную структуру, свое сочетание людей различных возрастов и национальностей и взаимоотношений между ними. В любом коллективе есть свои традиции, обычаи, способы выражения общественного мнения и т. п.

Коллектив является не только производственным, но и социальным образованием.

В развитии коллектива предприятия, как нам представляется, целесообразно выделять три основных этапа:

- *подготовительный* состоит в создании необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих фактическому «рождению» коллектива;
- *организационный* — в обеспечении силами членов коллектива оптимальных условий нормального функционирования;

¹ Морозов А. В. Деловая психология: Учебное пособие для вузов. — М.: Академический проект, 2005.

- этап *нормальной, стабильной жизнедеятельности* — когда при любом размахе последующих преобразований можно сказать, что это не организационный период, а нормальная работа; иначе говоря, создан основной необходимый комплекс средств для эффективной деятельности.

Движущей силой развития коллектива в период нормальной работы является динамика целей коллектива и личности. Эта динамика заключается:

- во-первых, в том, что все должны выработать коллективные линии устремлений;
- во-вторых, в необходимости гармоничного сочетания личных и коллективных перспективных линий с таким расчетом, чтобы не было ощущения противоречия между ними;
- в-третьих, в постоянном расширении и обогащении социального содержания целей;
- в-четвертых, в формировании взаимной экономической и социальной ответственности членов коллектива;
- в-пятых, в создании социально-психологического климата, обеспечивающего реализацию принципов экономической и социальной ответственности.

Социально-психологический климат коллектива можно охарактеризовать как психологическое состояние, интегрированным образом отражающее особенности его жизнедеятельности. Такое состояние включает в себя когнитивный и эмоциональный компоненты, оно также характеризуется различной степенью осознанности своей ответственности за результаты деятельности предприятия.

Прежде всего, необходимо четко разграничивать элементы социально-психологического климата и факторы, влияющие на него. К примеру, особенности организации труда в коллективе не являются элементами социально-психологического климата, хотя влияние организации труда на формирование климата несомненно.

Социально-психологический климат — это всегда отраженное, субъективное образование, в отличие от отражаемого — объективной жизнедеятельности данного коллектива. Конечно, отражаемое и отраженное в сфере общественной жизни диалектически взаимосвязаны, что, в частности, выражается в многократной опосредованности социально-психологического отражения.

Наличие тесной взаимозависимости между социально-психологическим климатом коллектива и поведением его членов не должно приводить к их отождествлению, хотя при этом нельзя не учитывать особенностей данной взаимозависимости. Так, например, характер взаимоотношений в коллективе (отражаемое) выступает как фактор, влияющий на климат. В то же время восприятие этих взаимоотношений его членами (отраженное) представляет собой элемент климата.

Конечно, любой феномен коллективной психологии не является лишь простой суммой соответствующих психологических феноменов каждого отдельного члена коллектива, а выступает как новое качественное образование.¹

¹ Понимание социально-психологического климата в коллективе более подробно раскрыто в работах: *Парыгин Б. Д.* Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения. — Л.: Наука, 1981; *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отно-

Таким образом, для формирования того или иного социально-психологического климата коллектива имеют значение не столько психологические качества его членов, сколько эффект их сочетания. Это сочетание обеспечивается структуризацией коллектива по блокам:

- «*общественный*» блок состоит из подструктур социальной направленности, организованности и подготовленности, отражающих, соответственно, идеологическую, управленческую и профессионально-деловую сферы групповой жизнедеятельности;
- «*личностный*» блок включает подструктуры интеллектуальной, эмоциональной и волевой коммуникативности;
- блок «*общих качеств*»: микроклимат, референтность, лидерство, интегративность, интрагрупповая и интергрупповая активность.

Важнейшим свойством любой структуры коллектива являются внутриколлективные коммуникации, которые в конечном счете определяют коллективные настроения: энтузиазм, увлеченность, состояние общего эмоционального подъема, ответственность; коллективные чувства и настроения, определяющие поведения работников и состав их действий.

Признаком коллектива является его направленность, которая обеспечивает особое качество личностей, в него входящих, а именно — их целеустремленность, что и позволяет создать организацию с соответствующими органами управления и выделением лиц, уполномоченных на выполнение определенных функций.

А. В. Морозов примерно так определил природу коммуникаций в коллективе и их основные свойства:

- признание важнейшей роли совместной деятельности в качестве фактора, образующего коллектив и опосредующего всю систему отношений между его членами;
- успех внутренних процессов, протекающих в коллективе, может быть обеспечен только в том случае, если все нормы взаимоотношений, вся организация деятельности внутри коллектива строятся на основании соответствия этих образцов более широкой системе социальных отношений, развивающихся в обществе в целом;
- коллектив не является замкнутой системой, он включен во всю систему отношений общества, поэтому успешность его действий может быть реализована лишь в том случае, когда нет рассогласования целей коллектива и общества.¹

В коллективе наиболее полно проявляет себя социальная роль личности. Как отмечает И. С. Кон, в коллективе имеет место интернализованная роль индивидов, которая проявляется во взаимных обязанностях и взаимной ответственности.²

пений. — Киев, 1990; Роббер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М., 1988; Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1986; Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. — М., 1997; Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. — М., 1997.

¹ Морозов А. В. Деловая психология: Учебное пособие для вузов — М.: Академический проект, 2005.

² Кон И. С. Социология личности. — М., 1967.

Взаимные обязанности и ответственность, как нам представляется, наиболее полно проявляют себя посредством непосредственного включения членов коллектива в реализацию поставленных целей и задач. Отметим, что Б. Д. Парыгин употребляет понятие «включенность в деятельность», отмечая далее, что эта включенность «характеризуется определенной степенью соответствия или несоответствия внутреннего, психического состояния, настроения личности в целом тем требованиям, которые предъявляют ей конкретные условия протекания той или иной деятельности».¹

Интернализация работниками своих официальных ролей в производственном коллективе предполагает прежде всего понимание официальных целей данного коллектива и согласие с ними. Исследования показывают, что далеко не всегда официально установленные цели коллектива совпадают с тем направлением, которое должно быть определяющим в результативности деятельности предприятия, например, получением прибыли. Так, в процессе пилотажного опроса работников предприятий (N 32) ни один респондент не хотел бы связывать меру своей ответственности с получением прибыли предприятием.²

По сути это является признаком того, что субъективное понимание и оценка личностью отдельных элементов своей должностной роли не полностью соответствуют требованиям, предъявляемым со стороны коллег, товарищей по работе.

Анализ особенностей понимания личностью своей должностной роли и самооценок ее ролевого поведения в сочетании с определенными корректирующими мероприятиями может быть использован с целью оптимизации управления. Тогда официальные ролевые предписания подкрепляются соответствующими требованиями человека к самому себе.

При этом следует особенно подчеркнуть значение ответственности как свойства личности, определяющего ее отношение к своим функциональным обязанностям в производственном коллективе. «Ответственность служит здесь средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно».³

Ответственность личности всегда носит социальный характер, поскольку представляет собой ориентацию на исполнение определенных социальных требований, норм и образцов поведения в соответствии с ее местом в системе общественных отношений.

В результате проведенных исследований была обнаружена положительная связь между социальной ответственностью личности и ее поведением как в сфере производственной, так и общественной деятельности.

Исследование К. Муздыбаева выявило различные уровни осознания работниками отдельных видов должностных обязанностей.

Одни из этих обязанностей осознаются субъектом как неотделимые от его социальной роли и собственного «Я», а другие — как периферийные, не затрагиваю-

¹ Парыгин Б. Д. Научно-техническая революция и личность. — М.: Прогресс, 1978.

² Пилотажное исследование проведено автором в 2007 г. на предприятиях холдинга «Спектр».

³ Муздыбаев К. Психология ответственности. — Л.: Наука, 1983.

щие его «Я». Отсюда следует и разная степень реализации обязанностей: то, что лучше осознается, лучше и выполняется.

По сути ответственность предполагает единство сознания и деятельности личности, т. е. определенный рационализм в поведении в составе коллектива предприятия. То же можно сказать в отношении ответственности коллектива перед предприятием.

Важным показателем ответственности является состояние адаптированности личности к производственно-экономической деятельности коллектива предприятия.

Адаптация основывается не только на пассивно-приспособительных, но и на активно-преобразующих связях личности с окружающей средой, представляя собой неразрывное единство тех и других форм связи.

Как показали исследования Е. А. Климова, в ходе адаптации складывается соответствующий индивидуальный стиль деятельности личности, что позволяет ей выполнять с определенным успехом свою профессионально-функциональную роль.¹

Особенности трудовой деятельности и сложившегося индивидуального стиля работника, влияя на свойства его личности, могут иногда приводить к так называемой профессиональной деформации.

Речь идет о тех случаях, когда профессиональные стереотипы действий, отношений становятся настолько характерными для человека, что он никак не может и в других социальных ролях выйти за рамки сложившихся стереотипов, перестроить свое поведение согласно изменившимся условиям. Как следствие, возможна утрата личностью чувства ответственности.

Важной предпосылкой формирования экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия является создание соответствующих возможностей для эффективного выполнения каждым его членом своих социальных ролей, определяемых особенностями производственной и общественной деятельности.

Решение задач оптимизации взаимодействия личности и данных ролей начинается с профориентационной работы и профессионального отбора. Далее — это управление процессами производственной адаптации личности в коллективе предприятия.

Важной характеристикой ответственной позиции личности может стать при определенных условиях уровень ее притязаний.

В целом, известное несоответствие между уровнем притязаний и возможностями его непосредственного достижения «является существенным моментом в развитии личности: несоответствие мобилизует нашу деятельность, заставляет нас напрягаться, нас активизирует».²

Уровень притязаний личности формируется под воздействием ряда факторов:

- стандарты успеха, существующие в социальных группах, к которым относится данная личность;
- уровень ее самоуважения (включая самооценку);
- ее прошлый опыт;

¹ Климов Е. А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. — Казань, 1969.

² Мясищев В. Н. Личность и невзгоды. — Л., 1960.

- степень интернализации соответствующей социальной роли;
- успехи и неудачи в процессе движения к цели.

Уровень притязаний личности тесно связан со степенью вхождения в социальную роль, выполняемую в коллективе предприятия. Если та или иная роль не интернализирована личностью, то ее притязания в рамках этой роли могут быть чрезвычайно низкими, и они обычно не повышаются даже в случае получения высокого признания результатов в труде.

Рассматривая уровень притязаний личности в области трудовой деятельности, российские исследователи отмечают его зависимость от возраста, образования, пола и социального происхождения. Так, обнаружено, что с увеличением возраста (до определенного периода) уровень притязаний, связанных с «творческими» потребностями, повышается, а затем снижается. Эта переломная точка различна в разных профессиональных группах. Например, для рабочих она определена периодом 19–25 лет, а для инженеров — 30–35 лет.¹

Связь между социометрическим статусом работника и уровнем его притязаний в области заработка исследовал Ю. М. Орлов. Обнаружилось, что лица с низким социометрическим статусом в первичном производственном коллективе характеризуются большими притязаниями в зарплате, чем лица с высоким статусом. Кроме того, сотрудники, обладающие высоким социометрическим статусом, стремятся к достижениям в производстве меньше, чем лица с низким статусом, но больше, чем лица со средним статусом. Здесь зависимость имеет криволинейный характер.²

Отсюда и разный диапазон ответственности за результаты деятельности коллектива предприятия. Было бы правильнее, если бы экономическая и социальная ответственность личности как объекта управления в производственном коллективе строилась на основе соответствующих социальных норм. Эти нормы можно определить как исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием их включения в определенное социальное целое.

Рассматривая влияние социальных норм на личность, отметим, что они служат целям ориентации личности в ситуации выбора, а также обеспечивают социальный контроль ее поведения, упорядочивая тем самым характер взаимодействия в рамках коллектива предприятия.

Характер этого взаимодействия следующий.

- Совместно-индивидуальная деятельность: каждый член коллектива делает свою часть общего задания независимо от других.
- Совместно-последовательная деятельность: общая задача выполняется последовательно каждым членом коллектива (конвейерное производство).
- Совместно-взаимодействующая деятельность: задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена коллектива со всеми другими его членами.³

И хотя для исследования был взят коллектив школьников, можно полагать, что подобная технология взаимодействия членов коллектива стандартна. А от-

¹ Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом как социальная характеристика. — М., 1970.

² Орлов Ю. М. Самопознание и самовоспитание характера. — М., 1987.

³ Там же.

сюда вполне возможны и стандартные позиции в ответственности членов коллектива.

В формировании экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия особое место принадлежит его руководящему звену — управляющей подсистеме предприятия. Именно руководящий состав предприятий решает не всегда однородные и не всегда повторяющиеся задачи, обеспечивая эффективную деятельность коллектива предприятия. Но эти задачи всегда реализуются посредством выполнения определенных функций. В интерпретации ряда исследователей эти функции выполняют такие задачи: прогнозирование, планирование, регулирование, координация и корригирование.¹

Во многом эти функции в коллективе определяют степень ответственности его членов, при этом способствуя их интеграции в производственном процессе, развитию организационных и профессиональных коммуникаций, обучению и воспитанию ответственного поведения. По сути эти функции призваны обеспечивать консолидированную ответственность в коллективе предприятия.

Если принять во внимание теоретическую позицию Б. Ф. Ломова, который пишет, что «человек должен принимать решения и при определении цели деятельности, а также подцелей (конкретных задач), и при планировании, и при построении оперативного образа, и при построении оперативного образа, и при выполнении действий»,² то в принципе это означает одновременное определение состава экономической и социальной ответственности членов коллектива и коллектива предприятия в целом.

Из чего исходит подобное определение? Г. Саймон, Д. Смитбург и В. Томпсон, исследуя менеджмент в организациях, отмечали, что типичный член организации является «экономическим человеком», стремящимся к максимальному увеличению той или иной выгоды, дохода или удовлетворенности; лицо, принимающее решения, обладает всей необходимой информацией и знает не только о возможных вариантах выбора, но и об их последствиях; лицо, принимающее решения, имеет определенный порядок предпочтения вариантов выбора, что позволяет ему ранжировать сравнительную желательность возможных последствий,³ а следовательно, экономическую и социальную ответственность.

Посредством управленческих решений в коллективе предприятия вполне могут формироваться доминирующие мотивы ответственности:

- *идейные* — проявляются в осознании ими общественной ценности своих трудовых усилий, в их гражданственности;
- *социогенные* (т. е. рожденные социальными потребностями) — связанные с общественным признанием достоинств личности;
- *материальные* — связанные с удовлетворением в ходе соревнования тех или иных материальных потребностей.

¹ См. например: *Потемкин В. К.* Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деонтификация. — СПб.: РАЕН, 2001; *Макленнан Н.* Консультирование для менеджеров / Пер. с англ. — Ростов-на-Дону, 1997; *Бартоли М., Слободской А. Л., Клементовичус Я. Я.* Экономические трансформации и управление человеческими ресурсами. — Гренобль, 1998.

² *Ломов Б. Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. — М., 1984.

³ *Саймон Г., Смитбург Г., Томпсон В.* Менеджмент в организациях. — М., 1995.

В практической деятельности коллектива предприятия эти мотивы тесно переплетены и направлены на удовлетворение потребности в самоутверждении.

Исходные позиции в понимании роли коллектива предприятия в формировании экономической и социальной ответственности его членов — участников производственного процесса позволяют классифицировать их основные виды. Необходимо отметить, что ответственность можно классифицировать по различным основаниям и что виды ответственности вытекают из родового понимания системы управления коллективом предприятия. Так, в числе видов целесообразно выделить индивидуальную профессиональную ответственность. Если брать за основу позицию взаимосвязи личности и общества, то вполне очевидно наличие общественной ответственности. По признаку родового понимания системы управления коллективом предприятия среди общих видов ответственности следует выделить:

- гражданскую ответственность, которая соотносится с позицией членов коллектива по повышению эффективности деятельности предприятия;
- производственную ответственность, выражающую ответственность членов коллектива за конкретные результаты своего труда;
- правовую ответственность, которая основывается на определении обязанностей, прав работников в выполнении своих трудовых функций;
- моральную ответственность, предполагающую участие каждого члена коллектива предприятия в реализации его миссии, целей и задач.

Ответственность в коллективе предприятия можно представить в виде двух основных подсистем. Первая подсистема — это ответственность личности (работника), коллектива за результаты своего труда. При этом ответственность проявляется как система профессиональной подотчетности и как материальная (экономическая) или моральная (социальная) санкция за выполнение состава организационно-технологических операций и действий. Суммативной или общесистемной в этом случае является правовая ответственность: уголовная, гражданско-правовая, административно-дисциплинарная, материально-правовая, финансово-экономическая.

Экономическая ответственность в коллективе предприятия непосредственно связана с системой производственных отношений на предприятии, с отношением работников к собственности и распределению дохода от производственной деятельности. Эти отношения, определяющие экономическую ответственность членов коллектива предприятия, просто невозможны без отношений подчинения и субординации, без определения состава отклонения деятельности работника от нормативного состояния и без определения меры экономического наказания.

Вторая подсистема ответственности во многом социальна и может быть классифицирована следующим образом:

- ответственность в отношениях работников коллектива предприятия друг к другу, определяемая правилами поведения, организационной культурой коллектива, составом преобладающих этических норм и поступков;
- ответственность работников, основанная на своевременном и качественном выполнении работниками своих профессиональных обязанностей;
- ответственность работников за судьбу коллектива в условиях неопределенности производственных отношений на предприятии;

- ответственность работников за проявление девиантного поведения в процессе производственной деятельности. Этот вид ответственности в полной мере соотносится с административно-правовой ответственностью.

Отметим, что в структуре жизненной позиции работника в коллективе предприятия имеет место социальная активность, которая во многом предваряет развитие как экономической, так и социальной ответственности.

Здесь же следует отметить, что несовершенство сложившегося как в обществе, так и на конкретном предприятии общественного и индивидуального сознания со всей очевидностью отражается не только на структуре производственных отношений, но и на восприятии ответственности как непосредственного атрибута участия работников в процессе труда. В этой связи можно полагать, что для эффективной работы коллектива предприятия недостаточно формализовать принципы и виды экономической и социальной ответственности, а необходимо создать организационные условия непосредственного включения экономической и социальной ответственности в соответствующие организационно-технологические процессы.

8.3. Организационные проблемы и условия развития экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия

Экономическая и социальная ответственность в коллективе предприятия не может складываться спонтанно, а формируется под воздействием определенных условий, и прежде всего организационных условий. В. Г. Афанасьев пишет, что «каждая личность живет и развивается как в условиях данной общей социальной среды (общества в целом), так и в условиях “микросреды”, т. е. своего непосредственного окружения: семья, школа, определенный производственный коллектив и т. д. Вполне понятно, что эта “микросреда” и является той призмой, через которую преломляется воздействие на личность общей социальной среды — экономических и общественных отношений, духовной жизни общества...».¹

И действительно, если микросреда коллектива предприятия соответствует общей социальной среде, по крайней мере декларируемой в обществе, то личность усваивает присущие общей социальной среде отношения, становится их носителем и во многом сторонником и защитником. В другом случае, когда наблюдается какое-либо несоответствие микросреды общественно значимым процессам, происходит деформация личности, формируются черты, не соответствующие общественным требованиям.

В складывающейся системе рыночных отношений в настоящее время можно видеть ситуацию, когда на предприятии в руководящем звене управления имеет место категоричность, доминирование одного мнения, одной позиции, как правило, исключающей другие мнения, иные подходы к решению производственных вопросов. Как следствие, декларация общественного развития работником воспринимается через призму воздействия на него управленческих решений, кото-

¹ Афанасьев В. Г. О системности, целостности человека // Кибернетика живого. Человек в разных аспектах. — М., 1985.

рые можно охарактеризовать как волюнтаристские. В результате таких решений на предприятии игнорируются профессиональные и межпрофессиональные коммуникации, абсолютизируется метод управления, подавляющий инициативы работников, исключаящий их из инновационных преобразований как в отдельно взятом организационно-технологическом процессе, так и на предприятии в целом. Нарушается целостность, неразделимость механизма функционирования предприятия. К чему подобное может привести? По сути, если принять во внимание динамизм развития рыночных отношений, то большая часть работников предприятия исключается из процесса осознания и разрешения возникающих противоречий и, как следствие, из системы экономической и социальной ответственности. Причем зачастую навязываемая руководством предприятия экономическая ответственность работников, например, за упущения в работе, за действия, которые были организационно ничем не подкреплены, приводит не только к стагнации жизненной позиции, но и отчужденности в вопросах повышения эффективности деятельности коллектива предприятия.

В составе возникающих организационно-экономических противоречий, не способствующих формированию ответственной позиции работников предприятий, можно назвать следующие, полученные в результате экспертного опроса 32 руководителей среднего звена четырех предприятий.

- Противоречие между возрастающей необходимостью участия работников в разработке и принятии стратегически обоснованных решений развития предприятия и отсутствием нововведений в технико-технологической структуре предприятия, инертностью, рутинностью и неопределенностью управленческих решений. Отметим, что из общего числа распорядительных документов доходят до непосредственных исполнителей только 30–32%. Исполнители, которые получили организационно-распорядительные документы, только в 47 случаях из 100 считают, что полностью знакомы с принятыми решениями, и 15 из 100 принимали участие в их выполнении.¹
- Противоречие между консервативными, рутинными формами организации труда, сковывающими инициативу и предприимчивость работников и назревшей потребностью новых подходов к организации деятельности персонала предприятия, основанных на саморазвитии, самоуправлении, инновациях.
- Новый подход в организации деятельности работников предприятия «воплощается в знаниях, опыте, навыках персонала, в общей культуре, философии фирмы... В своей основе — это “невидимый” и “неосязаемый” актив, не проходящий через бухгалтерию, но оказывающий огромное влияние на доходность компании и ее оценку».²
- Противоречие между обезличиванием функционально-ролевых отношений и конечных результатов работы как персонала предприятия, так и отдельного работника, и возрастающей потребностью персонификации результатов работы, ответственности и вознаграждения.

¹ Потемкин В. К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деконфликтация. — СПб.: РАЕН, 2001.

² Иноземцев В. За пределами экономического общества // Расколотая цивилизация. — М.: Academia, 1999.

- Отсутствие персонификации в организации работы коллектива предприятия является, по нашему мнению, важнейшим источником безответственности как в труде, так и общественной жизни. Ф. Э. Шереги подчеркивает, что персонификация ответственности позволила повысить производительность труда рабочих-металлургов на 11,4% и вдвое сократить число прогулов.¹
- Противоречие между социально- и технико-технологически отсталыми условиями труда и потребностью работников предприятий в физическом и психологическом комфорте на рабочих местах. Н. Е. Колесников отмечает, что в сфере материального производства каждый третий, а нередко и второй работник занят на производстве во вредных условиях или физически тяжелым и утомительно монотонным трудом.²
- Противоречие между проявляющейся формализацией трудовых, межорганизационных и межличностных отношений и субъектно-объективной потребностью в неформальных отношениях на предприятии, способствующих формированию дружеских отношений, основанных на товарищеской взаимопомощи и сотрудничестве.
- Длительное невнимание руководителей предприятий к проблеме межличностных отношений на предприятии стало причиной того, что 34,5% респондентов хотят сменить профиль работы, 22,4% — найти новую работу, 42,1% готовы остаться работать на предприятии, но за более высокую зарплату.³
- Противоречие между контроллингом трудовой деятельности работников предприятия, ориентированным на функционирование в структуре управления, и контроллингом, ориентированным на экономическое и социальное развитие.
- Социальное развитие практически на всех предприятиях является вопросом второстепенным, и, как следствие, более 70% работников не удовлетворены своим положением. Э. Дюркгейм в этой связи подчеркивает необходимость того, чтобы «экономическая жизнь регулировалась, пропитывалась нравственностью, для того чтобы положить конец нарушающим ее ход конфликтам и, наконец, позволить индивидам перестать жить в моральной пустоте».⁴
- Противоречие между общественными и коллективными интересами в деятельности предприятий и общей тенденцией приватизации не только предприятий, но и личных интересов и жизненных установок работников.
- Серия социологических опросов показывает, что более 26% работников отказываются работать на частных предприятиях и более 60% работников работали бы на государственных предприятиях, если бы им была предоставлена такая возможность.⁵

¹ Шереги Ф. Э. Социология девиации: прикладные исследования. — М.: ЦСП, 2004.

² Колесников Н. Е. Социально-трудовые отношения: современные проблемы теории и практики. — СПб.: ИСЭП РАН, 1993.

³ Потемкин В. К. Личностные проблемы экономического роста бизнес-структур. В кн.: Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности. Материалы Второго Международного конгресса. — Минск, 2007. — С. 114.

⁴ Durkheim E. *Legons de sociologie*. — Paris: P.V.F., 1950. — P. 19.

⁵ Лопатин М. В., Потемкин В. К. Качество управленческого труда: Учебное пособие. — СПб.: СПбАУП, 2004.

- Противоречие между ускорением изменений в технико-технологической и организационной структуре предприятия и детерминированной этими изменениями девальвацией приобретенных ранее работниками профессиональных знаний и опыта. В настоящее время, по оценкам специалистов, трудовой потенциал инженерно-технических работников соответствует современным требованиям лишь на 36%, рабочих — на 27%. Профессиональные компетенции руководителей предприятий оцениваются персоналом в пределах 23%.¹
- Противоречие между технологией, организацией труда, определяющих монотонность выполняемых технологических ожиданий, и возрастанием современных требований к повышению содержания труда, его интеллектуализации и инновационности. Включенное наблюдение позволяет сделать вывод, что более чем у 82% работников предприятий уровень физических и моральных нагрузок исчерпан.
- Противоречие между потребностью работников в профессиональном росте и субъективными ограничениями этого процесса: платностью обучения в вузе, колледже, на курсах повышения квалификации и т. п.
- Противоречие между эмоциональной инертностью, рождаемой изменившимися условиями социализации, динамизмом социальной среды и необходимостью проявления работниками эмоциональной активности, способности к эмоциональному равновесию, исключающими рост конфликтности на предприятии, обеспечивающими нравственный характер взаимоотношений. Подобное возможно на принципах благотворительности и при эффективном управлении собственностью. «Если первый принцип носит нравственный характер и делает акцент на ожидания общества по отношению к бизнесу, то согласно второму принципу предприниматели являются лишь уполномоченными обществом управлять собственностью, богатые владеют своими деньгами “по доверенности” общества».²
- Противоречие между тенденцией стереотипизации экономического мышления и поведения работников и общественной потребностью в индивидуализированном творческом участии работников в трудовой и социальной деятельности, без чего трудно определить даже признаки ответственности.

Данные противоречия необходимо соотнести с пониманием личности в коллективе предприятия.

Личность — это понятие, обозначающее совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность. В свою очередь индивидуальность есть своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей. А индивид — отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных, психологических и др.

В структуру личности обычно включаются профессиональные способности, темперамент, характер, волевые качества, эмоции, мотивации, социальные и экономические установки.

¹ Управление персоналом. — СПб.: РАЕН, 2002.

² *Малинин Е. Д.* О социальной ответственности предпринимателей // ЭКО. — 2000. — № 11.

Эти свойства личности, как показывает практика работы с персоналом предприятий, практически не учитываются, тем самым ограничивается степень управленческого воздействия при выполнении трудовых функций на уровень экономической и социальной ответственности. Вместе с тем вполне возможна следующая организация управленческого воздействия на личность в коллективе предприятия:

- влияние, основанное на принуждении (принудительная власть), — объект влияния верит, что влияющий обладает правом определять меру и форму наказания, а потому может лишить его чего-то ценного, помешать удовлетворить какую-то потребность. Главный способ воздействия — угроза, обещание наказания за невыполнение своих прямых обязанностей или поручений руководителя. При этом степень ответственности личности определяется интуитивным путем;
- влияние, основанное на вознаграждении (поощрительная власть), — объект влияния верит, что влияющий может доставить ему что-то значимое для него. Главный способ воздействия — посул, обещание награды за выполненный состав работы в установленные сроки. Степень ответственности регламентируется временными параметрами процесса труда и качеством выполненных работ;
- экспертное влияние (экспертная власть) — объект влияния верит, что влияющий обладает уникальным знанием или умением, способным обеспечить успех общему делу. Главный способ воздействия — внушение (бездоказательное восприятие подчиненным любого распоряжения начальника в качестве бесспорно разумного в силу высокого профессионального престижа руководителя). Эта власть близка к авторитету и играет особую роль в организациях, где велика роль высококвалифицированных кадров (например, в отраслях с «высокими технологиями»). Степень ответственности личности приобретает форму доверительности, когда исполнитель в полной мере доверяет руководителю в определении своего вклада в результаты работы коллектива;
- эталонное, референтное влияние (харизматическая власть) — объект влияния бескорыстно хочет походить на влияющего, так как восхищается им. Главные способы воздействия — «заражение» (неосознанная передача эмоционального состояния руководителя подчиненному) и подражание (усвоение действий, поступков, манеры поведения руководителя подчиненным). Как правило, в этом случае ответственность приобретает ассоциированную форму и распространяется на всех без исключения работников коллектива предприятия;
- влияние через традицию (легитимная власть) — работник, объект влияния, верит, что влияющий имеет право командовать, его же долг, в соответствии с заведенным порядком вещей, — повиноваться. Главный способ воздействия на подчиненного — приказ. Здесь ответственность работника, как правило, ситуативная и ее мера во многом зависит от руководителя коллектива, его эмоционального настроения.
- влияние, основанное на убеждении, когда подчиненный согласен с логическими доводами, которые привел ему руководитель, и осознанно действует в соответствии с его указаниями. Убеждение отличается от внушения тем, что подчиненный способен критически воспринимать то, что говорит ему руководитель (это часто скрытая или открытая дискуссия), а потому последний

должен аргументировать свои распоряжения или указания. Ответственность выступает в этом случае как нормативная, обусловленная организационным и технологическим процессом и составом соответствующих поручений руководителя коллектива;

- влияние, основанное на совместно выработанном решении, — руководитель и подчиненный вместе ищут наиболее рациональный, с их точки зрения, способ действий, вступая по мере необходимости в открытую дискуссию; после прихода к согласию подчиненный выполняет план, выработанный с его участием. Ответственность, как правило, коллективная.

По сути механизмы влияния управляющей на управляемую подсистему предприятия составляют целеполагание не только управленческого процесса, но и процесса формирования экономической и социальной ответственности. Ответственность в зависимости от вида и степени влияния руководителя на работника может быть:

- детерминированной, обусловленной составом событий и явлений в трудовой деятельности работника;
- вероятностной, когда результат трудовой деятельности не определен и может быть достигнут с той или иной степенью вероятности;
- стратегической, соотносящейся с реализацией миссии, целей и задач коллектива предприятия.

Ответственность работника зависит от степени охвата и сложности выполняемой работы; от длительности времени, в течение которого осуществляется производственный процесс; от значения, места и роли выполняемых трудовых операций в результатах деятельности коллектива предприятия; от объема и направленности ресурсов, используемых в процессе труда; от степени директивности выполнения трудового процесса.

Анализируя состав и структуру управленческих воздействий на работников, представляется важным сохранить неразрывную связь с реальным положением дел, отражением которых может быть экономическая и социальная ответственность, конкретизированная применительно к каждой стадии процесса труда и конечным результатам деятельности предприятия.

Важным требованием к ответственности выступает ее своевременность. Всякое запаздывание или опережение утрачивает смысл ответственности, ее понимание работниками и приводит, как правило, к безответственности. Тем самым в составе требований к ответственности работника можно назвать адресность и сроки наступления.

Среди условий развития экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия необходимо выделить и факторы, определяющие их общую направленность. Особенно это касается деятельности руководителей различного уровня управления.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.
2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.
4. Организационные системы не в состоянии обеспечить обучения, требующего современного руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам заботиться о своем постоянном росте и развитии.
5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.
6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делает необходимым выдвижение новых идей и постоянное приспособляивание. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменение ситуации.
7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.
9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется умелое использование людских ресурсов.
10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.
11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.¹

Данные факторы во многом определяют необходимость нормативного подхода к формированию экономической и социальной ответственности работников предприятий. Ведь большинство руководящих работников произвольно трактуют меру своей ответственности и ответственности подчиненных им работников. И причин здесь несколько: неумение управлять своим поведением и своими эмоциями; размытые личностные ценности, смутные личные цели, включая карьерные, остановленное саморазвитие как профессиональное, так и социальное; отсутствие навыков выхода из проблемных ситуаций посредством выработки научно-обусловленных решений; отсутствие способностей к аналитическому творческому мышлению; неумение использовать научные подходы при реализации управленческих решений; недостаточное понимание сущности управленческого труда, связанного не только с организационно-технологическим процессом, но и процессами воспитательным,

¹ См. подробнее: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. — М., 1994.

нравственным, духовным; отсутствие гибкого стиля руководства в различных производственных ситуациях; низкий уровень организационных коммуникаций с работниками предприятия и т. д.

Особенно важны подобные ограничения эффективной управленческой деятельности в связи с тем, что экономическая и социальная ответственность должна рассматриваться как отражение объективно существующей потребности, необходимости согласования ее нормативных признаков, упорядоченности действий работников в процессе труда. Не случайно А. Ф. Плахотный сделал вывод о том, что «совместная деятельность людей (независимо от ее функционального содержания) — источник ответственности ее участников, а свое предметное выражение она находит в конкретных «отношениях ответственной зависимости»».¹

Ответственная зависимость участников процесса труда строится на взаимном понимании, регулировании поведения работников, формировании деятельной позиции личности в коллективе предприятия, самомотивации и самовоспитанности ответственного поведения.

Изложенное позволяет перейти к анализу деятельной позиции личности в коллективе предприятия, в основе которой лежат экономическая и социальная ответственность за результаты труда.

8.4. Формирование деятельной позиции личности в коллективе предприятия

Исследование процессов формирования экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия невозможно без анализа ее деятельной позиции в сферах труда и общественной жизни. Это предполагает выяснение существенных характеристик и интерпретации в процессе труда таких понятий, как деятельность, позиция, способности, роли, экономическая и социальная активность, социальная мобильность, т. е. понятий, которые не только составляют основу деятельной позиции личности, но и обеспечивают ее развитие в коллективе предприятия. Обратимся здесь к исходному пониманию жизненной позиции И. С. Коном, который считает, что есть «...условия, в которых и через которые личность проявляется и действует».²

П. Е. Таран определяет жизненную позицию более развернуто, как «...осознанное и устойчивое отношение личности к обществу, к другим людям, к себе, понимание своего места в жизни, своей роли и степени личного участия в разрешении возникающих перед обществом задач и обусловленные этим пониманием практические действия, поступки человека».³

Жизненную позицию, видимо, вне зависимости от общественно-экономической формации: социализма, капитализма, можно определить через призму гражданственности, организационной культуры, организационного поведения, участия в трудовом процессе коллектива предприятия и общественной жизни. Жизненная

¹ Плахотный А. Ф. Проблемы социальной ответственности. — Харьков, 1981.

² Кон И. С. Открытие «Я». — М., 1978.

³ Таран П. Е. Активная жизненная позиция строителей коммунизма // Вестник Московского университета. Сер. 12. Теория научного коммунизма. — 1981. — № 1. — С. 16.

позиция характеризует деятельность личности в коллективе предприятия с позиции выполнения производственных заданий, участия в управлении и самоуправлении, активизации использования своего трудового потенциала на предприятии. Вместе с тем в системе рыночных отношений на формирование жизненной позиции личности оказывает непосредственное влияние ее социальный и производственный статус, т. е. место личности в производственном процессе, отношение к собственности предприятия, социальная функция, отношение к управляющей и управляемой подсистеме предприятия. Необходимо также принять во внимание вывод Н. А. Дивитовской: «Позиция человека выражает его отношение к важнейшим событиям, происходящим в обществе, в ней выражается единство политических и моральных воззрений личности».¹

Иными словами, жизненная позиция личности — это форма ее существования в обществе, деятельность, характеристика степени участия в трудовом процессе коллектива предприятия.

Ценность личности определяется не только тем, что она представляет собой в данный момент, но и заложенными в ней возможностями дальнейшего развития и совершенствования.

Всякая деятельность требует от человека обладания специфическими качествами, определяющими его пригодность к ней и обеспечивающими определенный уровень успешности ее выполнения, которые зависят от способности личности, ее навыков и опыта.

Способности, как нам представляется, занимают значительное место в деятельной позиции человека. Способности — это свойства личности, характеризующие успешность ее в той или иной деятельности и невозможность этой деятельности без избыточных усилий. Кроме того, в способностях проявляются свойства личности, индивидуальные особенности людей, от которых зависит приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

Подчеркивая связь способностей с успешной деятельностью, следует ограничить круг индивидуально варьирующихся особенностей только теми, которые обеспечивают эффективный результат деятельности. Способных людей от неспособных отличает более быстрое освоение деятельности, достижение в ней большей эффективности.

Хотя внешне способности проявляются в деятельности: навыках, умениях и знаниях личности, в то же время способности и деятельность не тождественны друг другу. Так, человек может быть хорошо технически подготовлен и образован, но мало способен к какой-либо деятельности. По сути способности личности определяют возможность освоения знаний, умений, навыков, опыта, но они еще не являются ведущим компонентом деятельной позиции личности и, соответственно, не будут определяющими в формировании экономической и социальной ответственности в процессе труда.

Однако знания, умения и навыки остаются внешними по отношению к способностям только до тех пор, пока они не освоены. Обнаруживаясь в деятельности по мере ее освоения личностью, способности развиваются дальше, формируя в дея-

¹ Дивитовская Н. А. О позиции личности // Социальная психология и философия. — Л., 1971.

тельности свою структуру и своеобразие. Тем самым можно принять за основу положение о том, что способности проявляются не в самих знаниях, умениях и навыках, а в динамике их приобретения, в том, насколько быстро и легко человек осваивает конкретную деятельность. От способностей зависит качество деятельности, ее успешность и уровень достижений, а также то, как она выполняется.

Рассматривая соотношение способностей и деятельности, следует отметить, что если человек не справляется с требованиями, которые предъявляет ему деятельность, то это не означает полного отсутствия у него способностей. Вполне вероятно, что данному индивиду потребуется больше времени на усвоение знаний, умений и навыков, а его педагогам следует приложить гораздо больше усилий для его обучения. Кроме того, способности человека могут развиваться через какое-то время или проявиться в другом виде деятельности.

Не всякая деятельность развивает способности личности. Рассматривая общую структуру жизнедеятельности человека, нетрудно заметить существование видов деятельности, не развивающих, а, наоборот, отвлекающих и даже тормозящих развитие его основных способностей.

Производственные задания или служебные обязанности далеко не исчерпывают творческих возможностей и богатства жизненных отправлений человека, проявлений деятельной позиции в коллективе предприятия.

А. В. Морозов в этой связи полагает, что нельзя отрицать природных предпосылок, способностей, которые называют задатками.¹

Несомненно, задатки составляют биологическую основу способностей.

Выделяют два вида задатков:

- врожденные (или природные);
- приобретенные (или социальные).

Каждый человек от рождения наделен определенными задатками. Но главное — задатки неспецифичны по отношению к способностям, т. е. на основе задатков нельзя предсказать, какие именно способности разовьются, сформируются на их основе. Задатки носят гораздо более общий характер. На основе одних и тех же задатков могут сформироваться совершенно разные способности, могут и одновременно несколько или может не сформироваться никаких. Между тем наличие задатков является лишь предпосылкой развития способностей: от задатков до способностей — таков путь становления личности.

Общие способности, обеспечивающие относительную легкость и продуктивность в процессе овладения знаниями в различных видах деятельности, нередко называют одаренностью.

Одаренность может проявляться в различных сферах деятельности: интеллектуальной, учебной, творческой, художественной, в сфере общения. Одаренных людей отличает, прежде всего, внимательность, собранность, постоянная готовность к деятельности; им свойственна настойчивость в достижении цели, неумная потребность трудиться, а также интеллект, превышающий средний уровень.

Заниматься деятельностью приходится не только тем, кто имеет к ней способности, но и тем, кто их не имеет. Если человек вынужден продолжать занятия

¹ Морозов А. В. Деловая психология: Учебное пособие для вузов. — М.: Академический проект, 2005.

какой-то деятельностью, он сознательно или неосознанно будет компенсировать недостаток способностей, опираясь на сильные стороны своей личности.

Компенсация может осуществляться либо через приобретаемые знания и умения, либо через формирование типического стиля деятельности, либо через другую, более развитую, способность. Возможность широкой компенсации одних свойств другими ведет к тому, что относительная слабость какой-нибудь одной способности вовсе не исключает возможности успешной деятельности, наиболее тесно связанной с этой способностью. Недостающая способность может быть в очень широких пределах компенсирована другими, развитыми у этого человека.

Отдельные способности не могут существовать сами по себе и независимо друг от друга. Каждая способность изменяется, приобретает качественно иной характер в зависимости от степени развития других.

Качественная характеристика способностей предполагает выявление отличий между людьми в различных областях деятельности.

Также можно отметить, что способности имеют разную силу, уровень, т. е. количественную характеристику, показывающую, в какой мере развиты они у данного человека по сравнению с другими людьми.

Для измерения способностей используются различные тесты. Основной недостаток любого теста, в том числе и для определения уровня способностей, заключается в том, что получаемая информация свидетельствует лишь об уровне подготовки, о развитии профессионально важных качеств, реализуемых в процессе труда.

Способности личности могут различаться не только по своей направленности, но и по качественным и количественным характеристикам. Так, например, руководители предприятий уровень своих профессиональных компетенций в экономике, управлении, психологии, технике и технологии, применяемых на предприятии, оценивают на 0,93 при максимальном значении самооценки в 1,0. В то же время персонал предприятия оценивает уровень профессиональных компетенций руководителей в 0,21–0,23.¹

Формирование и развитие способностей человека невозможно без овладения им продуктами человеческой культуры, без усвоения способностей многих поколений. Овладение достижениями общественного развития совершается через других людей.

Развитие способностей определяется не столько продуктами человеческой культуры, сколько деятельностью человека по их присвоению. Способности человека развиваются в деятельности.

Классифицируя человеческие способности, мы можем выделить следующие:

- природные (или естественные) — биологически обусловленные в основе своей (восприятие, память, мышление и т. д.);
- общие (умственные, тонкость и точность ручных движений, развитая память, совершенная речь и др.);
- специальные (аналитические, технические, гуманитарные, математические и т. п.);

¹ Потемкин В. К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деонтизация. — СПб.: РАЕН, 2001.

- теоретические и практические;
- учебные и творческие;
- способности к общению, взаимодействию с людьми, предметно-деятельностные, предметно-познавательные (иначе их называют социально обусловленными);
- межличностного характера (умение убеждать других, оказывать влияние на других, добиваться взаимопонимания и т. д.).

Особую остроту проблема определения способностей имеет в связи с выбором профессии. Исторически сложились две концепции профориентации.

Первая — *диагностическая* — концепция сводит выбор индивидом профессии к определению его профессиональной пригодности. Консультант при помощи тестов измеряет способности человека и путем сопоставления их с требованиями делает заключение о его пригодности или непригодности к данной профессии.

Вторая — *воспитательная* — концепция направлена на подготовку индивида к профессиональной жизни. Основное значение в ней придается изучению развития личности в процессе овладения разными видами деятельности.

Важным условием развития способностей следует считать формирование настойчивости, умение максимально сосредоточиться на достижении цели. Способности развиваются тем успешнее, чем чаще человек добирается до предела своих возможностей и постепенно поднимает этот потолок все выше и выше.

В деятельной позиции личности в коллективе необходимо обозначать ее роль, а именно организационное поведение в определенном процессе труда, соответствующее иерархии в структуре управления. В первую очередь здесь речь идет о социальной роли личности в коллективе предприятия.

Социальная роль как элемент структуры личности задается тем, что, попадая в определенную систему отношений с другими людьми в том или ином качестве (преподавателя, жены и т. п.), человек сталкивается с определенными требованиями, которые неизбежно предъявляются тому, кто попадает на это место, с системой ожиданий, что в определенной ситуации он будет себя вести определенным образом.

Основой, на которой формируются эти роли, являются социальные нормы. Часто не различают нормы и ценности. Основное различие состоит в том, что, если ценности задают некоторые конечные цели, к которым надо стремиться, но которых нельзя достигнуть, то нормы — это некоторые ограничители, задающие конкретные установки, которым нужно следовать и которые можно выполнить или не выполнить.

Человек, как правило, является носителем ролей, связанных с нормами разных социальных групп, к которым он принадлежит. Порой эти нормы предъявляют к человеку взаимоисключающие ожидания, что порождает так называемый *ролевой конфликт*, который может быть демонстративным, ригидным, неуправляемым, точечным.¹

Конвенциональные роли — это шаблоны, которым должен следовать любой человек, оказавшийся в данной ситуации: профессиональные роли (учителя, про-

¹ См. подробнее: Асадов А. Н., Покровская Н. Н., Саядян Н. М., Спивак В. А. Этика деловых отношений: Учебное пособие. — СПб.: СПбГУЭФ, 2006.

давца, милиционера), роли пассажира, покупателя, избирателя, роли семейные (отца, матери, старшего брата и др.).

Неформальные роли — это тоже некоторые устойчивые шаблоны, связанные с ожиданием от человека определенного поведения, но они не являются общими для всех требованиями, они более вариативны, зависят от того, что за человек выполняет эту роль. Например, конвенциональная роль матери может дополняться неформальными ролями заботливой матери, работающей матери и т. д.; конвенциональная роль члена трудового коллектива — неформальными ролями лидера, знатока, марионетки, критика и т. д.

По сути неформальная (или персональная) роль — это роль самого себя. От человека ожидают, что он будет вести себя так же, как вел и раньше в подобной ситуации. Если он будет вести себя иначе — пусть так, как полагается, так, как другие, но не так, как этого ждут именно от него, возникнет дискомфорт в межличностных отношениях и, весьма вероятно, конфликты.

Очень часто в социальных группах существует достаточно четко определенная структура и иерархия таких неформальных ролей. Особенно жесткой она является в коллективах предприятий, имеющих многолетнюю историю своего развития, где имеют место семейные кланы, традиции и поддерживаемый имидж.

Впитывая, осваивая, усваивая, приобретая в общении с другими представления о нормах, существующих в обществе, человек тем самым формирует в себе определенную систему ролей.

Каждую из ролей человек должен, во-первых, освоить технически, т. е. воспринять и овладеть ее содержанием — тем, что он должен делать в этом качестве, как себя вести, и, во-вторых, принять ее для себя. Таким образом, существуют *сторона техническая* и *сторона смысловая* (отношение к собственной роли).

И в том и в другом случае могут возникать сложности и внутренние коллизии. Первая типичная проблема — это неосвоение определенной культуры поведения в той или иной конкретной социальной среде, социальной ситуации.

Вторая типичная проблема — это проблема неприятия ролей. Человек может прекрасно знать и представлять себе всю систему ожиданий, которые к нему предъявляются, но принципиально не хотеть им следовать. В этом случае можно говорить о нероловом, или антироловом, поведении.

Если обратить внимание на тонкости внутреннего отношения к собственным ролям, то можно говорить о внутреннем принятии ролей, когда человек полностью со своей ролью сливается и выполняет ее уже как бы автоматически, или просто об «игрании» роли, когда человек ее просто изображает. «В первом случае роль овладевает личностью, а во втором — личность овладевает ролью, используя роль как инструмент, как средство для перестройки своего поведения в различных ситуациях».¹

Ведущим элементом жизненной позиции личности является ее деятельность, т. е. что и как делается ею. М. В. Демин рассматривает активность как меру деятельности, как родовое понятие, характеризующее деятельную позицию личности.²

¹ Асмолов А. Г. Психология личности. — М., 1990.

² См. подробнее: Демин М. В. Природа деятельности. — М., 1984.

И это вполне логично, тем более что термин «активность» имеет латинское происхождение: *activus* — деятельный. Отметим, однако, что активность и деятельность хотя и тесно взаимосвязанные явления общественной жизни личности, но в то же время — разные по сути явления. По мнению Ф. А. Батурина, эти понятия различаются по объему, результативности, уровню конкретности.¹

Посредством активности личности в сфере труда происходит образование стимула, его осознание и необходимость формирования деятельной позиции личности, формирующей трудовые установки, формы поведения, методы экономической и социальной ответственности. В деятельной позиции личности, «так же как и на предшествующем этапе социальной активности, содержатся этапы сознания (принцип единства сознания и деятельности), но они обслуживают и саму предметную деятельность, выступая в виде профессиональных знаний, умений, навыков, привычек».²

И здесь необходимо согласиться со В. А. Смирновым, который писал, что социальная активность имеет право на самостоятельное существование только как важнейшая характеристика социальной деятельности. Социальная активность выражает конкретно-исторически обусловленную определенность социальной деятельности в единстве ее различных сторон — духовной и материальной — и направленность на преодоление противоречий между потребностями и условиями существования человека.³

Механизм формирования активности личности в сфере труда вполне определен и зависит от оплаты и условий труда, от содержания и характера труда, от возможностей развивать свои способности и трудовой потенциал, от методов, применяемых на предприятии для обеспечения самореализации в процессе труда.

Понимание подобного механизма формирования активности как предпосылки деятельной позиции личности в сфере труда позволяет установить ее организационные, экономические и социально-психологические параметры.

1. Организационные параметры деятельной позиции личности в сфере труда:
 - а) субъективные основы активности личности в коллективе предприятия (желание участвовать: в приеме на работу нового работника, связанного в дальнейшем единым организационно-технологическим процессом, оценке труда себя лично и своих партнеров по заранее установленным показателям, обсуждении планов и задач, стоящих перед коллективом, и определении меры своего участия в решении задач и меры ответственности как экономической, так и социальной;
 - б) объективные основы активности личности в коллективе предприятия: создание возможности участия в самоуправлении, выработки предложений по рационализации и повышению эффективности труда и т. п.
2. Экономические параметры деятельной позиции личности в коллективе предприятия:

¹ Батурин Ф. А. Социальная активность трудящихся: сущность и управление. — Новосибирск, 1984.

² Там же.

³ Смирнов В. А. Социальная активность советских рабочих (Некоторые методологические и социологические аспекты проблемы). — М., 1978. — С. 23–24.

- а) финансовое положение личности, включая доход семьи в расчете на одного человека; прогноз финансового положения исходя из внешних и внутренних условий деятельности на предприятии;
 - б) субъективные основы активности личности в коллективе предприятия: желание и готовность больше зарабатывать, осуществлять переход к более сложному труду, готовность взять на себя больше трудовых обязанностей и нести экономическую и социальную ответственность за результаты своего труда;
 - в) объективные основы активности личности в коллективе предприятия: удовлетворение жизненных потребностей на основе увеличения своих доходов в виде заработной платы, премий и участие в распределении прибыли на предприятии, активное включение в систему экономических, организационных и научно-технических преобразований в сфере труда и управления с соответствующей мерой экономической и социальной ответственности за результаты.
3. Социально-психологические параметры деятельной позиции личности в коллективе предприятия:
- а) отношение личности к руководителю коллектива, к коллегам по работе;
 - б) отношение руководителя коллектива и коллег по работе к личности;
 - в) отношение руководителя к другим работникам с позиции личной приверженности и т. п.

В то же время необходимо обозначить и ограничения деятельной позиции личности: организационные (низкий уровень организации труда, перебои в материально-техническом обеспечении, низкий уровень условий труда и техники безопасности; экономические (отсутствие экономических стимулов, подавление экономической инициативы и предприимчивости, исключение персонала из оценки и прогнозирования экономической деятельности коллектива предприятия); социально-психологические (недоверие к руководителям предприятия, отсутствие регионального социально-психологического климата, конфликтные ситуации в системе распределительных отношений); технико-технологические (устаревшее оборудование, несоответствие производственных помещений организации технологического процесса, несоответствие рабочих мест эргономическим нормам и требованиям).

В этих условиях проявление экономической или социальной ответственности личности может иметь место под воздействием руководителя коллектива, и то как вынужденное обстоятельство.

В современных условиях деятельная позиция личности в коллективе предприятия проявляет себя за счет активности в труде — 37%, проявления инициативы в решении производственных вопросов — 41%, рационализаторских предложений — 2%. Причем более 55% респондентов полагают, что в ближайшее время ничего в коллективе предприятия к лучшему не изменится, а 77% полагают, что мера экономической и социальной ответственности повысится, что приведет к увеличению продолжительности рабочего времени на 1,5–2 часа, работе в выходные дни и ночную смену, сокращению времени очередного ежегодного отпуска.

Результатом ограничений в формировании деятельной позиции личности в коллективе предприятия стало то, что только 9% рабочих основного производства

и 8% мастеров считают, что качество продукции находится на высоком уровне; 17% рабочих и 38% мастеров оценивают свою работу как брак; 30% рабочих считают, что руководители относятся к бракоделам снисходительно, по причине того, что «и так некому работать»; 49% рабочих назвали систему стимулирования труда порочной и только 7% рабочих считают, что работают эффективно и качественно и занимают ответственную позицию.¹

По всей вероятности, причина здесь еще и в групповых установках, которые следующим образом характеризуют содержание деятельной позиции личности в коллективе предприятия:

- «яростные конкуренты», ставящие во главу угла удовлетворение только своих материальных потребностей (26%);
- «спокойные индивидуалисты», для которых характерен индивидуалистический стиль работы, без оглядки на других, со стереотипом поведения «работаю и работаю, а остальное меня не касается» (41%);
- «единодушно удовлетворенные», которые удовлетворены всем, что бы ни случилось в коллективе предприятия (10%);
- «хорошие приятели», строящие свои отношения в коллективе на основах невмешательства в дела других (8%);
- «активные обновители», старающиеся участвовать в преобразовании деятельности коллектива предприятия (17%).²

При этом личности, относящиеся к «активным обновителям», предполагают разрабатывать меры по интеллектуализации труда (64%), повышению творческого начала в труде (58%), повышению степени самостоятельности в выполнении управленческих решений (75%), применению мер экономической и социальной ответственности за результаты труда (78%).

Тем самым можно констатировать, что деятельная позиция личности в коллективе предприятия, признаки которой — способности и роли, экономическая и социальная активность, социальная мобильность, является основой формирования экономической и социальной ответственности за результаты своего труда.

8.5. Структуризация мотивов и мотиваций развития экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия

Развитие экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия, видимо, должно учитывать не только структуру и содержание деятельной позиции, но и мотивационно-целевой элемент, содержание которого составляет осознание личностью своих потребностей в труде, трансформация их в интересы, стимулы и мотивы, сформулированные цели, которые служат про-

¹ Исследование проведено на четырех предприятиях холдинга «Спектр» (661 человек, в том числе рабочих — 611, мастеров — 43, начальников участков — 7).

² Классификация деятельной позиции личности в коллективе предприятия и соответствующие оценки приведены на основании экспертных оценок (19) руководителей высшего и среднего звена управления предприятиями (4).

образом оценки трудовой деятельности и применения методов экономической и социальной ответственности.

Отсутствие чувства ответственности у личности не является признаком инфантилизма, определяемого как особенность психологического устройства личности: эмоциональной неустойчивости, незрелости суждений и т. п., а скорее возникает из-за отсутствия системных мотиваторов, применяемых в процессе труда.

Введение категории мотива в ряд категорий общеэкономической теории обусловлено следующими причинами:

- мотив, как это общепризнано, является элементом трудового исторически обусловленного процесса, социальной и экономической деятельности индивидов и коллективов;
- мотив отражает механизм взаимодействия общественного бытия и общественного сознания личности;
- мотив предопределяет целостную общепризнанную систему, включая конкретный коллектив предприятия;
- мотив обозначает исходные позиции в формировании экономической и социальной ответственности личности в процессе труда.

Причем мотив как феномен общественного развития рассматривается как с позиции теории отношений,¹ теории установок жизненной позиции,² так и теории деятельности.³

Если сосредоточить внимание на понимании мотивов в теории отношений, то станет очевидным, что имеет место познание системы отношений личности к действительности. Теория установки предполагает соответствие мотивов определенным установкам в деятельности коллектива предприятия, а теория деятельности подразумевает мотив в качестве неотъемлемого элемента предмета деятельности.

Феномен мотива, видимо, можно рассматривать и с позиции поведения личности, т. е. теории поведения.⁴

Данный мотив имеет непосредственное отношение к ориентации личности на выполнение производственных заданий качественно и в срок. При этом имеет место соотнесение конкретной деятельности, мотивов участия и развития этой деятельности, а также мотивов, направленных на конкретный результат труда. Кажущаяся вторичность мотивов в формировании экономической и социальной ответственности личности неоправдана потому, что мотив является, как мы уже отмечали, одной из деятельных характеристик личности. Принимая во внимание многоаспектность мотивов в развитии ответственной позиции личности в коллективе предприятия, становится возможным определить принципы мотивации экономической и социальной ответственности и возможные стратегии их реализации.

¹ Мясищев В. Н. Личность и неврозы. — Л., 1960; Мясищев В. Н. Структура личности и отношение человека к действительности // Психология человека. — М., 1982.

² Потемкин В. К. Труд в системе рыночных отношений. — СПб.: РАЕН, 1996.

³ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М., 1977.

⁴ См. подробнее: Лопатин М. В., Тюличева Л. Д. Организационное поведение. — СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2006; Потемкин В. К., Спивак В. А., Покровская Н. Н. Организационное поведение. — СПб.: Терция, 2006.

Принципы мотивации основываются на понимании ценности труда, требованиях к процессу труда и возможностях реализации своего трудового потенциала.

Ценность труда соотносится личностью в порядке значимости (ранг) с пользой людям; условиями самореализации; возможностью иметь свободное время для учебы, удовлетворением бытовых потребностей; возможностью профессионального и дружеского общения; интересной творческой работой; уважением окружающих и признанием своего вклада в результаты деятельности коллектива предприятия; проявлением самостоятельности в процессе труда; общественным долгом; повышением профессиональной квалификации; получением дохода, обеспечивающего потребности семьи; продвижением в должности и т. п.

Требование к работе личность соотносит с хорошей оплатой труда; свободным временем; достатком в доле; профессиональным общением; увеличением роли самостоятельности в труде; общественным долгом; пользой людям; интересной работой; уважением окружающих; условиями самореализации; повышением профессиональной квалификации; продвижением в должности.

Несколько иначе личность понимает возможность самореализации в коллективе предприятия. Лента требований здесь выглядит следующим образом: польза людям; уважение окружающих; профессиональное общение; общественный долг; свободное время; хороший заработок; достаток в доме; самостоятельная работа; самореализация; интересная работа; удовлетворение социально-бытовых потребностей; повышение квалификации; продвижение в должности.¹

Вместе с тем в открытой беседе респонденты из всех трех показателей на первый план выдвигали свою материальную обеспеченность, участие в распределении дохода на предприятии, увеличение свободного времени и ничего более. По сути это может свидетельствовать, с одной стороны, о том, что мотивы деятельной позиции личности на предприятиях либо не действуют, либо на них не обращают внимания, а с другой — в структуре характеристик личности доминируют иждивенческие позиции.

В этой связи на предприятиях целесообразно применять специальные мотиваторы, которые бы не только формировали деятельную позицию личности, но одновременно ставили вполне определенные задачи повышения экономической и социальной ответственности за результаты труда, причем ответственности персонализированной. И здесь важна позиция Б. Г. Ананьева, который определил четыре основные макрохарактеристики человека как личности, индивида, индивидуальности и субъекта деятельности.²

В. А. Ганзен в этих технологиях в качестве принципов формирования мотиваторов личности выделил реактивность и активность, аффект и интеллект, отношения и коммуникации.³

При этом, видимо, учитывались такие способы функционирования личностей, как смыслообразующие мотивы и как системообразующие формы включения лич-

¹ Результаты ранжирования проведены в коллективе четырех предприятий холдинга «Спектр» (172 человека) по вопросам, характеризующим представление о ценности труда, требованиях к процессу труда, возможности реализации личностью своего трудового потенциала.

² Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1968.

³ Ганзен В. А. Системные описания в психологии. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1984.

ности в деятельность коллектива предприятия. Иными словами, способы деятельности личности выступают основными мотивациями. Как следствие, динамическая сторона мотивации личности обращена к ее активности в сфере труда, а содержательная — к деятельной позиции, которая формируется под воздействием внешних и внутренних факторов трудовой деятельности коллектива предприятия.

В этой связи состав используемых мотивов деятельности личности в коллективе предприятия может изменяться по направленности: на себя — личность, на взаимоотношения в коллективе, на выполнение производственного задания.

Направленность мотивов на себя предполагает описание личности, ожидающей прямого вознаграждения и удовлетворения в процессе труда независимо от содержания и характера выполняемой работы, а также безотносительно других непосредственных участников процесса труда. На практике подобная направленность мотивов является в определенной мере демотиватором большинства работников предприятия, так как это приводит к игнорированию позиции коллектива, к снижению уровня экономической и социальной ответственности и проявлению безответственности.

Направленность мотивов на взаимоотношения в коллективе предприятия отражает интенсивность, с которой личность поддерживает хорошие отношения с участниками процесса труда, что довольно часто препятствует выполнению в срок установленных заданий, оказанию взаимной поддержки в труде при различии интересов и ценностных ориентиров. Человек взаимоотношений, подчеркивает О. П. Елисеев, проявляет интерес к коллективной деятельности, но, по сути дела, сам не вносит никакого вклада в осуществление трудовых заданий группы.¹

Направленность мотиваторов на выполнение задания коллективом предприятия отражает интенсивность, с которой личность включена непосредственно в выполнение установленных заданий, участвует в выработке оперативных вопросов по обеспечению эффективности труда, проявляет самостоятельность и предпринимчивость в труде независимо от личных амбиций и потребностей.

В индивидуалистском понимании мотивов наряду с психологическими потребностями, например, в признании и уважении, о которых писал С. Мадди,² необходимо выделить и экономические (заработная плата, доход, повышение уровня и качества жизни и т. п.), и социальные (общественный долг, самореализация, рост профессиональных компетенций и т. п.).

В этом случае мотивы связаны непосредственно с обстоятельствами участия в труде и определении его результатов по экономическим и социальным показателям. Мотив тем самым представляет собой ценностно-смысловую характеристику личности в коллективе предприятия. Однако в числе побудительных моментов в формировании поведения личности используют более общий термин — мотивацию. Под мотивацией в настоящее время понимается и система факторов, детерминирующих поведение личности (потребности, ценности, ориентиры и мотивы), и характеристика процесса управления, посредством которого стимулируется и поддерживается определенная поведенческая активность личности. Мотивацию

¹ Елисеев О. П. Практикум по психологии личности. — СПб.: Питер, 2000.

² Maddi S. R. The search for meaning // The Nebraska Symposium on Motivation 1970. — Lincoln, 1971.

в этой связи можно определить как совокупность экономических, социальных и социально-психологических причин, объясняющих поведение личности в процессе труда и виды проявления экономической и социальной ответственности за результаты своего труда.

Мотивационного объяснения требуют следующие стороны поведения:

- возникновение;
- продолжительность;
- устойчивость;
- направленность;
- прекращение (после достижения поставленной цели);
- предварительная настройка на будущие события;
- повышение эффективности;
- разумность, или смысловая целостность отдельно взятого поведенческого акта.

Отметим, что любая форма поведения личности может быть объяснена и описана как внутренними, так и внешними характеристиками процесса труда.

В первом случае в качестве исходного и конечного пунктов объяснения выступают психологические свойства субъекта поведения, а во втором — внешние условия и обстоятельства его деятельности.

В первом случае говорят о мотивах, потребностях, целях, намерениях, желаниях, интересах и т. п., а во втором — о стимулах, исходя из сложившейся ситуации.

Совокупность психологических факторов, определяющих внутренние черты поведения личности, можно назвать личностными диспозициями, т. е. разновидностью ее деятельной позиции в сфере труда.

Тогда говорят соответственно о диспозиционной и ситуационной мотивациях как аналогах внутренней и внешней детерминации поведения.

Поведение личности в ситуациях, которые кажутся одинаковыми, представляется довольно разнообразным, и это разнообразие трудно объяснить, апеллируя только к ситуации. Установлено, например, что даже на одни и те же вопросы человек отвечает по-разному в зависимости от того, где и как эти вопросы ему задаются. В этой связи есть смысл определить ситуацию не физически и психологически, а экономически и социально.

Сиюминутное, актуальное поведение человека следует рассматривать не как реакцию на определенные внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного взаимодействия его диспозиций с ситуацией. Тем самым предполагается рассмотрение мотивации как циклического процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга и результатом которого является реально наблюдаемое поведение личности в процессе труда и механизм формирования экономической и социальной ответственности за его результаты.

Мотивация в данном случае мыслится как процесс непрерывного выбора и принятия решений на основе взвешивания поведенческих вариантов.

Мотив, в отличие от мотивации, — это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий.

А. Х. Маслоу в 1954 г. создал иерархическую модель мотивации («Мотивация и личность»), предложив следующую классификацию человеческих потребностей (причем здесь приводится полная, а не «усеченная» — пятиступенчатая классификация, которой «грешат» многие отечественные издания).

1. Потребности *физиологические* (органические) — голод, жажда, половое влечение и др.
2. Потребности в *безопасности* — чувствовать себя защищенным, избавиться от страха, от агрессивности.
3. Потребности в *принадлежности и любви* — принадлежать к общности, находиться рядом с людьми, быть принятым ими.
4. Потребности *уважения* (почитания) — компетентность, одобрение, признание, авторитет, достижение успехов.
5. *Познавательные* потребности — знать, уметь, понимать, исследовать.
6. *Эстетические* потребности — гармония, симметрия, порядок, красота.
7. Потребности в *самоактуализации* — реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.¹

В соответствии со своей моделью А. Х. Маслоу утверждал, что высшие потребности могут направлять поведение индивида лишь в той мере, в какой удовлетворены его низшие потребности.

Что же касается самого высокого класса потребностей — *самоактуализации*, то, по мысли А. Х. Маслоу, самоактуализация как потребность может присутствовать у большинства людей, но лишь у немногих она является в какой-то степени свершившейся.

Отметим, что весьма существенной характеристикой является предметное содержание потребности, т. е. совокупность материальных и духовных благ, которые можно получить по результатам своего труда. Но эта потребность может быть удовлетворена в условиях осознания личностью своей экономической и социальной ответственности.

Если всю сферу осознаваемого личностью поведения представить в мотивационной динамике, то цель будет определяющей, например рост доходов, уровень и качество жизни.

Рассмотренные мотивационные образования — диспозиции (мотивы), потребности и цели — являются основными составляющими мотивационной сферы человека.

Каждая из диспозиций может быть реализована во многих потребностях. В свою очередь, поведение, направленное на удовлетворение потребности, разделяется на виды деятельности (общения), соответствующие частным целям.

Мотивационную сферу человека с точки зрения ее развитости можно оценивать по следующим параметрам: широта, гибкость, иерархизированность.

Под **широтой** мотивационной сферы понимается качественное разнообразие мотивационных факторов — диспозиций (мотивов), потребностей, целей, представленных на каждом из уровней. Чем больше у человека разнообразных мотивов, потребностей и целей, тем более развитой является мотивационная сфера.

¹ Maslow A. The father reaches of human nature. — N. Y., 1971.

Гибкость мотивационной сферы характеризует процесс мотивации следующим образом. Более гибкой считается такая мотивационная сфера, в которой для удовлетворения мотивационного побуждения более общего характера (более высокого уровня) может быть использовано больше разнообразных мотивационных побудителей более низкого уровня.

Например, более гибкой является мотивационная сфера человека, который в зависимости от обстоятельств удовлетворения одного и того же мотива может использовать более разнообразные средства, чем другой человек. Скажем, для одного индивида потребность в знаниях может быть удовлетворена только телевидением, радио и кино, а для другого средством ее удовлетворения также являются разнообразные книги, периодическая печать, общение с людьми. У последнего мотивационная сфера, по определению, будет более гибкой.

Заметим, что широта и гибкость характеризуют мотивационную сферу человека по-разному. Широта — это разнообразие потенциального круга предметов, способных служить средством удовлетворения актуальной потребности данного человека, а гибкость — подвижность связей, существующих между разными уровнями иерархической организованности мотивационной сферы: между мотивами и потребностями, мотивами и целями, потребностями и целями.

Наконец, **иерархизированность** — это характеристика строения каждого из уровней организации мотивационной сферы, взятого в отдельности. Потребности, мотивы и цели не существуют как рядоположенные наборы мотивационных диспозиций. Одни диспозиции (мотивы, цели) сильнее других и возникают чаще, другие слабее и актуализируются реже. Чем больше различий в силе и частоте актуализации мотивационных образований определенного уровня, тем выше иерархизированность мотивационной сферы.

Кроме мотивов, целей и потребностей, в качестве побудителей человеческого поведения рассматриваются также интересы, задачи, желания и намерения.

Интересом называют особое мотивационное состояние познавательного характера, которое, как правило, напрямую не связано с какой-либо одной, актуальной на данный момент, потребностью. Интерес к себе может вызвать любое неожиданное событие, непроизвольно привлечшее к себе внимание, любой новый появившийся в поле зрения предмет, любой частный, случайно возникший слуховой или иной раздражитель.

Задача как частный ситуационно-мотивационный фактор возникает тогда, когда в ходе выполнения действия, направленного на достижение определенной цели, организм наталкивается на препятствие, которое необходимо преодолеть, чтобы двигаться дальше. Одна и та же задача может возникать в процессе выполнения самых различных действий и поэтому так же неспецифична для потребностей, как и интерес.

Желания и намерения — это сиюминутно возникающие и довольно часто сменяющие друг друга мотивационные субъективные состояния, отвечающие изменяющимся условиям выполнения действия.

Интересы, задачи, желания и намерения хотя и входят в систему мотивационных факторов, участвуют в мотивации поведения, однако выполняют в ней не столько побудительную, сколько инструментальную роль. Они больше ответственны за стиль, а не за направленность поведения.

Мотивация поведения человека может быть сознательной и бессознательной. Это означает, что одни потребности и цели, управляющие поведением человека, им осознаются, другие — нет. Многие психологические проблемы получают свое решение, как только мы отказываемся от представления о том, будто люди всегда осознают мотивы своих действий, поступков, мыслей и чувств. На самом деле их истинные мотивы не обязательно таковы, какими они кажутся.

Источниками смыслов, определяющими, что для человека значимо, а что нет и почему, какое место те или иные объекты или явления занимают в его жизни, являются потребности и личностные ценности человека. И те и другие занимают одно и то же место в структуре мотивации человека и в структуре порождения смыслов: смысл для человека приобретают те объекты, явления или действия, которые имеют отношение к реализации каких-либо его потребностей или личностных ценностей. Эти смыслы индивидуальны, что вытекает не только из несовпадения потребностей и ценностей разных людей, но и из своеобразия индивидуальных путей их реализации.

Ставя во главу угла потребности, мы целиком ставим внутренний мир личности в зависимость от внешнего мира, в котором личность живет и действует. Такая зависимость существует, но кроме этого в личности есть некая точка опоры, позволяющая ей встать в независимую позицию по отношению к внешнему миру и всем его требованиям. Эту точку опоры образуют *личностные ценности*.

Личностные ценности связывают внутренний мир личности с жизнедеятельностью общества и отдельных социальных групп. Любой социальной группе — от отдельной семьи до человечества как целого — присуща направленность на определенные общие ценности — идеальные представления о хорошем, желательном, должном, обобщающие опыт совместной жизнедеятельности всех членов группы.

У каждой группы свой набор ценностей, они могут в большей или меньшей степени пересекаться между собой — от полного совпадения до полного несовпадения. Усваивая от окружающих взгляды на нечто как на ценность, человек закладывает новые, независимые от потребностей регуляторы своего поведения. Конечно, отдельный человек не впитывает в себя автоматически все ценности даже тех социальных групп, членом которых он является.

Превращение социальной ценности в личную возможно только тогда, когда человек вместе с группой включился в практическую реализацию этой общей ценности, ощущая ее как свою. Тогда в структуре личности возникает и укореняется личностная ценность — идеальное представление о должном, о требованиях в процессе труда, об экономической и социальной ответственности за результаты труда.

Формальное отношение к социальным ценностям не приводит к превращению их в личностные.

В отличие от потребностей, личностные ценности:

- во-первых, не ограничены данным моментом, данной ситуацией;
- во-вторых, не влекут человека к чему-то изнутри, а притягивают его извне;
- в-третьих, не эгоистичны, придают оценкам элемент объективности, поскольку любая ценность переживается как нечто, объединяющее меня с другими людьми.

Конечно, эта объективность относительна, ведь даже самые общепринятые ценности, становясь частью внутреннего мира конкретной личности, трансформируются и приобретают в ней свои отличительные особенности.

Итак, **ценности** — это то, что личность особенно ценит в жизни, чему она придает особый положительный жизненный смысл и благодаря чему формируется активная жизненная позиция личности и ответственное поведение в процессе труда.

В мотивационном механизме можно выделить и дружеские отношения работников в коллективе предприятия.

Дружбу можно определить как положительные взаимоотношения, основанные на взаимной открытости, полном доверии, общности интересов, преданности людей друг другу, их постоянной готовности в любой момент прийти друг другу на помощь. Дружеские отношения бескорыстны, в них человек получает удовольствие от того, что доставляет приятное другому.

Цели, которые преследует дружба, могут быть различными:

- деловыми, или утилитарными;
- эмоциональными, связанными с удовольствием от общения с другом;
- рациональными, основанными на взаимном интеллектуальном обогащении друзей;
- нравственными, ориентированными на взаимное моральное совершенствование.

Все эти цели в реальной жизни сложным образом переплетаются, сочетаются и взаимодополняют друг друга, а сама по себе дружба приобретает многоцелевую ориентацию.

Для дружеских отношений характерно глубокое взаимопонимание деятельных позиций различных личностей в коллективе предприятия. Однако при этом отношение к конкретному человеку может расходиться с отношением к той категории людей, к которой он принадлежит. Это связано с тем, что отношение к конкретному человеку почти всегда определяется индивидуальным опытом общения с ним, а отношение к категории людей — это искусственное, всегда натянутое обобщение, допускающее массу исключений.

Потребности и ценности личности в коллективе предприятия проявляются не только в форме отношений к конкретным людям, вещам, событиям и их обобщенным классам. Они проявляются и в том, какие критерии или признаки мы используем при их описании, классификации и оценке. Один и тот же человек использует разные критерии для описания и классификации разных объектов — это ясно. Но самое интересное, что разные люди пользуются разными критериями и признаками при описании одних и тех же объектов. Система этих критериев и признаков, для обозначения которых было введено специальное понятие **конструкты**, является важнейшей характеристикой внутреннего мира человека.¹

В частности, Дж. Келли первым обратил внимание на тот факт, что разные люди воспринимают, классифицируют и оценивают вещи, людей и события в разной системе понятий (конструктов) и что порой они склонны держаться за свои конструкты, даже если опыт явно показывает, что эти конструкты приводят к ошибочным оценкам и прогнозам.

¹ Kelly G. A. The Psychology of Personal Constructs. — N. Y., 1955.

Те конструкторы, которые характеризуют собственно личность — смысловые конструкторы, задаются присущими человеку потребностями и ценностями, и поэтому один их полюс всегда «хороший», связан с желаемым и ценным, а второй — «плохой».

Подобные конструкторы, по всей вероятности, можно распространить и на мотивационный механизм формирования экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия. И этот конструктор будет многомерным, отражающим особенности характера и содержания труда, активную деятельную позицию личности, поведение, характеризующееся экономической и социальной ответственностью за результаты труда.

При этом чем более значимы для личности те или иные вещи или события, тем более сложная и индивидуально своеобразная система конструкторов будет использоваться для их оценки.

Для оценки эффективности мотивации ответственной позиции личности в коллективе предприятия проведен анализ по 17 признакам, ее характеризующим (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Ответы на вопрос о степени влияния признаков мотивации личности для формирования экономической и социальной ответственности в процессе труда

№ п/п	Состав признаков мотивации личности в процессе труда	Число лиц, отметивших данный признак	Доля лиц, отметивших данный признак, во всей выборке (в %)	Ранг распространенности данного признака	Доля тех (в %), кто отметил данный признак, среди					
					мужчин (N = 302 чел.)	женщин (N = 198 чел.)	лиц до 30 лет (N = 269 чел.)	лиц 31–40 лет (N = 151 чел.)	лиц 41–50 лет (N = 54 чел.)	лиц старше 50 лет (N = 26 чел.)
1	Большой заработок	410	82	I	86	76	88	79	57	85
2	Хорошие взаимоотношения в коллективе	370	74	II	81	64	71	75	89	73
3	Возможность получения квартиры, места в общежитии	319	64	III	67	59	67	69	59	11
4	Хорошие условия труда	310	62	III	55	73	58	60	91	54
5	Интересная работа	300	60	III	67	49	64	62	46	42
6	Хорошие отношения с руководством	296	59	III	63	54	57	60	67	65
7	Расстояние от места работы до дома	238	48	IV	38	62	37	57	61	77



Окончание табл. 8.1

№ п/п	Состав признаков мотивации личности в процессе труда	Число лиц, отметивших данный признак	Доля лиц, отметивших данный признак, во всей выборке (в %)	Ранг распространенности данного признака	Доля тех (в %), кто отметил данный признак, среди					
					мужчин (N = 302 чел.)	женщин (N = 198 чел.)	лиц до 30 лет (N = 269 чел.)	лиц 31–40 лет (N = 151 чел.)	лиц 41–50 лет (N = 54 чел.)	лиц старше 50 лет (N = 26 чел.)
8	Возможность работать по специальности	220	44	IV	64	14	46	44	41	35
9	Хорошо организованная физкультурно-спортивная работа	194	39	IV	41	36	43	41	28	8
10	Возможность повысить квалификацию	168	34	V	43	20	34	37	37	4
11	Хорошо организованная лечебно-оздоровительная работа	167	33	V	27	43	28	35	41	67
12	Хорошо организованная культурно-массовая работа	165	33	V	35	29	34	35	31	15
13	Возможность получить специальность	148	30	V	36	20	37	32	0	0
14	Перспектива продвижения по службе	136	27	V	33	18	25	34	31	4
15	Хорошо организованная работа по различным видам творческой деятельности, в том числе по рационализации и изобретательству	74	15	VI	20	7	12	21	19	0
16	Возможность получения места в детском дошкольном учреждении	62	12	VI	1	30	15	14	0	0
17	Надомная работа или работа с неполным рабочим днем	6	1	VII	0	3	0	0	2	19

Из приведенных данных видно, что среди мотиваций формирования экономической и социальной ответственности личности в процессе труда предпочтение отдается заработной плате, взаимоотношениям в коллективе, хорошим отношениям с руководством, интересной работе, т. е. признакам, имеющим экономическую и социально-экономическую направленность. Чисто социальные признаки мотивации: культурно-оздоровительная работа, лечебно-оздоровительная работа и т. д. имеют значительно низший ранг. По сути респонденты в своих ответах подтвердили закономерную зависимость личности от материальных условий своей жизнедеятельности и жизнеспособности, которые, как можно полагать, становятся определяющими в ее ответственной позиции в деятельности коллектива предприятия.

8.6. Организация процесса самовоспитания экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия

Экономическая и социальная ответственность личности формируется в общественно полезном труде, общественной деятельности, на ее развитие влияют экономические и социальные оценки результатов труда в коллективе предприятия, социально-психологический климат, структура мотивов и мотиваций, которые формируются под воздействием внешней и внутренней позиции самой личности. Однако эти воздействия на экономическую и социальную ответственность личности не являются автоматическими. Они во многом зависят от настроения личности, ее волевых качеств: целеустремленности, самообладания, степени самостоятельности и зависимости, решительности, настойчивости, энергичности, инициативности, исполнительности.¹

Сформировавшейся в процессе труда личности свойственны поступки и деятельность, которые определяют ее «образ» в коллективе предприятия. Они зависят от самовоспитания, выступающего средством формирования самосознания, жизненной позиции, а также духовной и нравственной позиции, которые наиболее полно проявляют себя в сфере труда, во многом определяют его конечные результаты.

В этой связи представляется актуальным в формировании экономической и социальной ответственности личности ее побуждение в коллективе предприятия к самовоспитанию, критерием которого становится формирование ответственного отношения к коллективу предприятия, коллегам по работе, результатам труда.

¹ Эти характеристики настроения личности нашли отражение в работах: *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. — М., 1993; *Тараткевич М. В.* Человек и коллектив в системе управленческих решений. — Минск, 1974; *Столин В. В.* Самосознание личности. — М., 1983; *Орлов Ю. М.* Самопознание и самовоспитание характера. — М., 1987; *Леонгард К.* Акцентуирование личности. — Киев, 1978; *Молодъкова Э. Б., Потемкин В. К.* Теория профессионального распознавания. — СПб.: СПбГУЭФ, 2005; Роль человеческого фактора в производственной организации. — Вильнюс, 1987; Социологические проблемы активизации человеческого фактора в промышленности. — Вильнюс, 1987; Мотивация и поведение человека в сфере труда. — М.: НИИ труда, 1990 и др.

По сути речь идет о формировании активной жизненной позиции в процессе самовоспитания.

Как известно, в структуре жизненной позиции личности одно из ведущих и наиболее значимых мест занимает профессиональная ответственность, которая реализуется через призму экономической и социальной ответственности. В структуре профессиональной ответственности необходимо отметить состав личностных качеств работников, поведенческий подход к составу и содержанию труда, формированию позиции в коллективе предприятия, стиль взаимодействия в процессе труда.

Личностные качества представляют такие социальные индикаторы, как уровень интеллекта, профессиональные и общие знания, активность и инициативность, честность и порядочность, надежность и уверенность в себе, ответственность.

Самовоспитание личностных качеств является одним из существенных признаков самовыражения, позиционирования в коллективе предприятия, реализации личностью своих потенциальных возможностей. Однако эта реализация может и не наступить в связи с общей поведенческой обстановкой в коллективе или с учетом стиля управления руководителя коллектива по отношению к подчиненным работникам. Если стиль управления руководителя не связан с ориентацией на результат в труде, на потребности личности, с заботой о внутрипроизводственных отношениях, с созданием рационального социально-психологического климата, то процесс самовоспитания активной и ответственной жизненной позиции личности весьма затруднен.

Не вызывает сомнений, что подход к процессу самовоспитания личности по ситуации не только не решает проблемы формирования активной и ответственной позиции, но и препятствует этому, создавая в коллективе условия, которые характеризуются, с одной стороны, личной приверженностью руководителю, а с другой — пассивной позицией по методу «чего изволите».

В этой связи для обеспечения процесса самовоспитания активной и ответственной позиции личности представляется важным ориентироваться на применение теории экспектации:¹ поддержки (ориентация на человека), инструментального управления (ориентация на работу), парсипативного руководства (поощрение участия в принятии групповых управленческих решений, руководства, ориентированного на достижение (постановка напряженной цели и мотивация личности на ее достижение). При этом становится очевидным, что общих целей деятельности коллектива предприятия можно достигнуть только через личные цели, посредством их актуализации, развития и саморазвития, выражающегося в процессах самовоспитания личности. Самовоспитание личности, в свою очередь, зависит от ее самосознания, которое выступает как результат самопознания, самовоспитания профессиональных способностей и возможностей. В структуре самосознания как самообъективированном личностном опыте можно выделить такие образования, как образ, ценности, идеалы, цели, уровень притязаний, представления о способах самооценки и т. д. Следовательно, целевая функция самовоспитания личности состоит в формировании себя как самоосознающего

¹ См. подробнее: *Мясищев В. Н.* Структура личности и отношение человека к действиям. — М.: АПК РСФСР, 1956.

человека, обладающего профессиональными компетенциями и ответственной позицией в коллективе предприятия. Самовоспитание личности, по нашему мнению, может основываться на гуманистических представлениях о задачах профессиональной деятельности личности в коллективе предприятия, желательных общественно ценных качествах человека: профессиональном сознании, экономическом мышлении, компетентной творческой позиции при выполнении определенных функций процесса труда.

Различные стороны профессиональной деятельности, общественные позиции личности связаны между собой, определяют отношение к требованиям процесса труда и являются формообразующими экономической и социальной ответственности личности за результаты труда.

Профессиональное самовоспитание личности выражается в наличии сложившихся отношений к выбранной профессии, сфере приложения труда, участникам процесса труда и управления и связано с личными ценностными ориентациями, мотивами поведения в коллективе предприятия и социальными ожиданиями, а также самодисциплиной. Признается, что дисциплинированность личности в своем развитии проходит несколько этапов — от подчинения определенной норме процесса труда, правилам поведения, нормативным требованиям и законам до осознания необходимости и ценности дисциплины как осознанного акта самовоспитания экономической и социальной ответственности в процессе труда. По мнению А. С. Макаренко, ценность дисциплины состоит в следующем:

- дисциплина является формой наилучшего достижения цели коллектива;
- дисциплина ставит каждую отдельную личность, каждого отдельного человека в более защищенное, более свободное положение; дисциплина — это свобода;
- интересы коллектива выше интересов личности;
- дисциплина украшает коллектив; красота дисциплины вытекает из ее сущности.¹

В самовоспитании активной и ответственной позиции личности в коллективе предприятия требования играют интеграционную роль в связи с тем, что не все работники воспринимают адекватно интересы коллектива, не полностью готовы занять ответственную позицию при их реализации в процессе труда и, соответственно, не готовы к выработке норм индивидуальной и коллективной ответственности, которые имеют место в экономическом и социальном развитии предприятия.

Сказанное определяет высокую меру ответственности руководителя за предъявление требований к каждой личности и всему коллективу. От обоснованности и этической формы его требований и, что главное, от соответствия им его личного поведения зависит на первом этапе многое. И прежде всего — вера работников в нравственную справедливость требования. Только требование, защищающее эту справедливость, воспринимается ими как ценность коллективной жизни и деятельности. Когда такое требование руководителя становится ценностью для определенной части работников, из их среды формируется актив, способный вме-

¹ Макаренко А. С. Соч. Т. 5. — С. 101.

сте с руководителем вырабатывать нравственные нормы внутриколлективных отношений. Затем начинается второй этап развития коллектива и, соответственно, воспитания его сознательной дисциплины. Для третьего этапа характерно участие каждого в планировании и организации жизни коллектива, в разработке и развитии порядка взаимоотношений и взаимодействия в коллективных делах, правил, требований, критериев оценок работы и поведения каждого. Предполагается, что если руководитель будет последователен и справедлив при выдвижении требований и оценках деятельности личности, стремиться к привлечению работников к управлению производственными процессами, утверждать в общественном мнении ценность дисциплины для сплочения коллектива и постепенного его развития, то и процесс самовоспитания экономической и социальной ответственности личности будет логическим продолжением реализации ценностных ориентиров в деятельности коллектива предприятия.

Можно в этой связи утверждать, что регулятором самовоспитания экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия является дисциплина в сфере труда. Но в то же время необходимо иметь в виду, что к активности люди побуждаются двумя родами мотивов. В одном случае это будут собственно первичные потребности человека, выражающиеся в его интересах, желаниях, пристрастиях и пр. В другом — человек побуждается к деятельности на основе осознанных и усвоенных социальных норм и правил, образующих класс вторичных потребностей. Это уже уровень сознательно-волевой регуляции деятельности, составляющей суть сознательной дисциплины. Деятельность, регулируемая первичными потребностями, отличается более выраженной мотивационной силой, но данный уровень регуляции менее совершенен, поскольку действие механизма, лежащего в ее основе, направлено на снятие внутреннего напряжения индивида путем осознания им своего внутреннего состояния, т. е. своих интересов, стремлений и т. п. Уровень сознательно-волевой регуляции деятельности, человеческой активности является более высоким и более эффективным, так как связан с действием механизма, направленным на адаптацию, приспособление человека к социальной среде, с усвоением им социальных норм и, соответственно, формированием сознательной дисциплины.

Основной сущностный признак дисциплины — это самоограничение, необходимое постольку, поскольку во взаимодействии (и взаимоотношениях) неизбежно сталкиваются интересы и потребности членов группы. Стремление реализовать только собственные потребности приводит к доминированию «права сильного», к подавлению более слабого. Подчинение слабого здесь вынужденно, как в любой ситуации, где существует неравенство членов группы. Самоограничение в коллективном взаимодействии нередко требует отказа от сиюминутных удовлетворений, от эгоистических мотивов, ориентации на завтрашнюю цель. Подчинение себя завтрашней цели, более далекой перспективе (как личной, так и коллективной) возможно лишь при развитии саморегуляции, воли, т. е. при сознательном выборе позиции в коллективной жизни.

Дисциплина в процессе самовоспитания экономической и социальной ответственности личности предполагает прежде всего преодоление самого себя. Только в этом случае дисциплина из регулятора превращается в саморегулятор позиции личности, в ориентир ответственного поведения в процессе труда.

Самовоспитание личности — активной, профессиональной, ответственной можно представить как вид деятельности, характеристикой которого являются цель, мотивы, действия, результат (рис. 8.1).

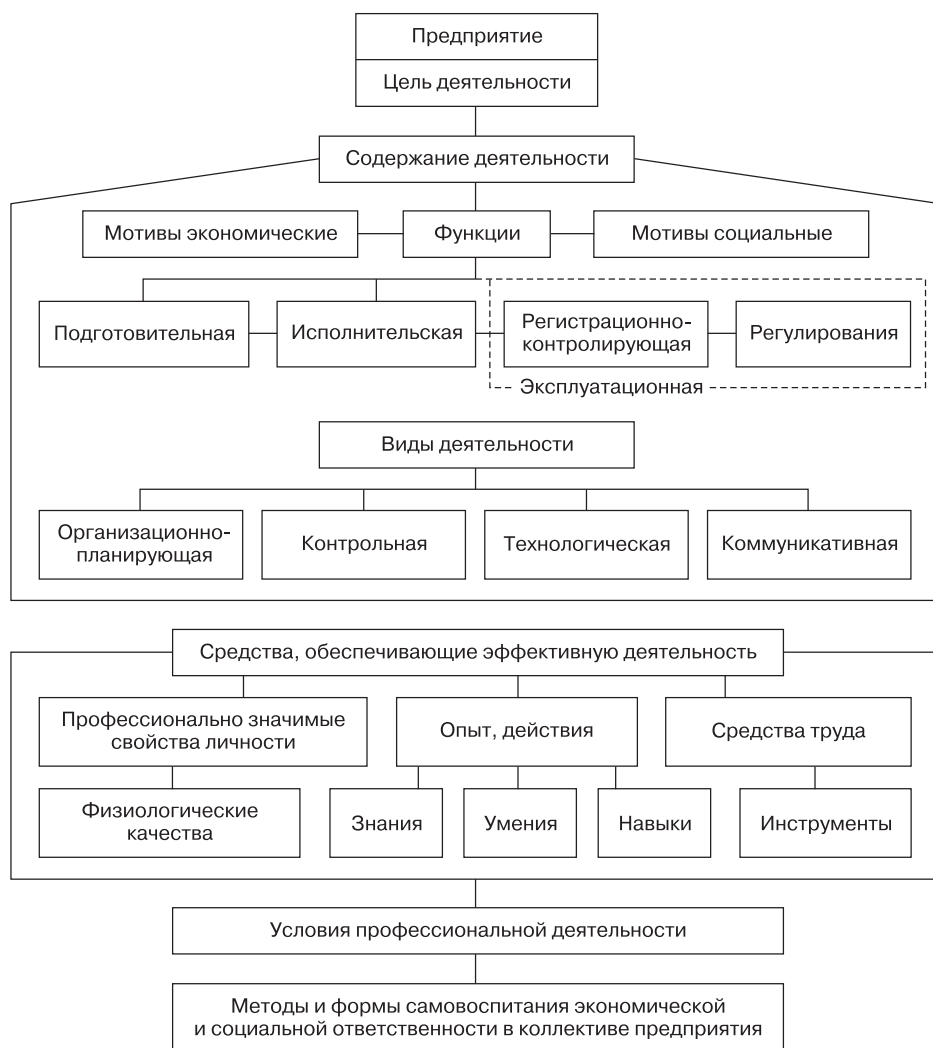


Рис. 8.1. Самовоспитание экономической и социальной ответственности личности как вид деятельности в коллективе предприятия

Состав организационно-планирующей, контрольной, технологической и коммуникативной деятельности, определяющей процесс самовоспитания активной ответственной позиции личности, представлен на примере выполнения функций рабочими, обслуживающими автоматизированное оборудование на промышленных предприятиях (табл. 8.2).

Таблица 8. 2. Состав деятельности рабочих, определяющей процесс самовоспитания активной и ответственной позиции в коллективе предприятия

Виды деятельности рабочих, обслуживающих автоматизированное оборудование			
Организационно-планирующая	Контрольная	Технологическая	Коммуникативная
Наладчик СМПУ			
Проверка замечаний по работе закрепленного оборудования. Ознакомление с заданием и получение заготовок, технической документации: карты наладки, программиста, карты технологического процесса, чертежи деталей. Подбор режущего инструмента согласно карте наладки, его заточка. Получение контрольной точки. Измерительного инструмента. Подбор приспособлений согласно карте наладки. Сдача обработанной пробной детали в ОТК. Ведение журнала простоев станков и манипуляторов с программным управлением	Проверка наличия напряжения, исправностей сигнализации на пультах управления, функционирования органов управления. Проверка давления в пневмо- и гидросистемах станка и манипулятора, подачи СОЖ. Проверка в показателем и автоматическом режиме. Проверка работы всего механизма станка и манипулятора в ручном и автоматическом режимах. Проверка синхронности в работе станка и манипулятора. Выборочный контроль размера заготовок. Контроль загрузки накопителя	Настройка инструментальных блоков и установка их на станок. Обработка кулачков в соответствии с конфигурацией детали. Установка приспособлений, заготовок, захватных устройств, настройка режимов резания. Регулирование скорости перемещения величины выхода по длине и углу поворота «руки» работа, усилителя схвата. Установка программиста. Коррекция положения инструмента. Установление технологической последовательности обработки пробной детали. Обработка пробной детали	Организация работы операторов, обслуживающих РТП. Проведение инструктажа оператора перед подачей ему настроенного станка для обработки партии деталей. При возникновении серьезных неисправностей вызов бригады ремонтников
Оператор станков с ПУ			
Примемка станка от наладчика. Получение заготовок. Подготовка рабочего места. Ведение журнала простоев станка с ПУ	Проверка всех узлов станка в ручном режиме холостого хода, переключения скоростей шпинделя, работы аварийных и блокировочных переключателей, подачи смазки. Проверка лентопотяжного механизма, давления в пневмогидросистемах. Контроль пробной детали. Контроль технологического процесса по показаниям цифровых табло и световых ламп. Выборочный контроль изготовленных деталей	Установка заготовок и снятие готовых деталей. Ввод коррекций на положение инструмента. Установка программиста. Подналадка отделочных узлов станка в процессе работы. Пуск и останов станка. Определение причин сбоев в работе станка	Описание характера неисправностей в отделочных узлах станка

Виды деятельности рабочих, обслуживающих автоматизированное оборудование			
Организационно-планирующая	Контрольная	Технологическая	Коммуникативная
Слесарь-ремонтник			
Ознакомление с перечнем неисправностей в станке с ПУ по журналу. Подбор необходимой технической документации, режущих и контрольно-измерительных инструментов и приборов. Подготовка станка и рабочего места к ремонту	Уточнение видов неисправностей в отдельных узлах (регистрация)	Разборка, ремонт и сборка отдельных узлов, их регулировка. Пуск и останов станка. Проверка станка на жесткость и точность. Проверка работы станка в ручном и автоматическом режимах. Установка программного режима. Изготовление пробной детали. Контроль работы станка по показаниям цифровых таблиц	Передача станка наладчику, оператору
Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования			
Ознакомление с перечнем неисправностей станка с ПУ по журналу. Подбор необходимых электромонтажных схем, монтажных и контрольно-измерительных инструментов и приспособлений. Подготовка рабочего места и электрооборудования станка к ремонту	Уточнение неисправностей в электрооборудовании станка. Проверка наличия напряжения, поступающего на станок, исправности сигнализации на пультах управления. Проверка работы отдельных узлов станка от тумблеров и от пультов управления. Контроль работы цифровых таблиц и сигнальных ламп	Разборка, ремонт и сборка электроаппаратов, их регулировка. Пуск и останов станка. Контроль пускорегулирующей электроаппаратуры в процессе изготовления пробной детали	Совместная работа со слесарем-ремонтником. Передача станка наладчику, оператору

Деятельность рабочих, обслуживающих автоматизированное оборудование, представляющая совокупный труд, обеспечивающий нормальное функционирование сложной техники, объединена объектом труда. Это вызывает общность в значительной части содержания труда. Так, наладчик станков и манипуляторов с ПУ в процессе своей профессиональной деятельности сочетает функции собственно наладки с функциями, свойственными оператору станков с ПУ (в процессе изготовления пробной обработки детали, контроля работы систем станка с ПУ и др.), слесарю-ремонтнику (выявление и устранение неисправностей в работе механических устройств станков и манипуляторов с ПУ), слесарю-электрику по ремонту электрооборудования (выявление и устранение неисправностей в работе электромеханических устройств автоматического оборудования). Точно так же слесарь-ремонтник и слесарь-электрик на завершающем этапе ремонтных работ сочетают функции наладчика и оператора, проверяя результаты устранения неисправностей.

Такая общность в содержании труда обуславливает общность соответствующей части содержания профессиональных компетенций, профессионального опыта, профессиональной экономической и социальной ответственности каждого работника в коллективе предприятия. Это по сути является основанием для критической оценки своего участия в процессе труда и выработки позиции в самовоспитании ответственного поведения в коллективе предприятия.

В процессе самовоспитания личности мы выделяем четыре основных этапа.

Первый этап — это ознакомление с составом работ, позиционирование в процессе, осознание своего места и роли в коллективе предприятия, формирование мотивов и ценностных ориентаций, ознакомление с действующими нормами и требованиями, предъявляемыми к процессу труда.

Второй этап — репродуктивный, обуславливающий вхождение личности в процесс труда с правом на ошибку, дополнительное обучение и уточнение своих профессиональных возможностей.

Третий этап — репродуктивно-продуктивный, связанный с выполнением профессиональных обязанностей, норм, требований, предъявляемых к процессу труда, а также определение полного спектра своих профессиональных полномочий и ответственности за результаты труда.

Четвертый этап — продуктивный, обусловленный активизацией личности в преобразовании процесса труда, повышенной ответственностью за результаты работы коллектива и выработкой новых подходов к развитию ответственного поведения в процессе труда не только отдельно взятой личности, но и коллектива в целом.

Процесс самовоспитания экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия предполагает развитие системного мировоззрения и модельного мышления, профессиональное творчество деятельности, рефлексивную и информационную вооруженность, расширение спектра профессиональных компетенций, коммуникаций, а также получение дополнительных конкретных знаний о предмете труда и системе управления коллективом предприятия. При этом необходимо иметь в виду, что любой совместный труд, какова бы ни была его общественная форма, невозможен без отношений взаимной ответственности. Следовательно, самовоспитание личности не являет-

ся единичным процессом, а представляет собой совокупность, равную членам коллектива предприятия. В этой связи было бы правильным применить единые социальные индикаторы, характеризующие позиции всей совокупности работников предприятия, благодаря которым выбирается стратегия самовоспитания личности и членов коллектива предприятия, независимо от их профессионального статуса (табл. 8.3).

Таблица 8.3. Социальные индикаторы, характеризующие позиции совокупности работников предприятия и учитываемые в процессе самовоспитания ответственности

Индекс и название фактора	Малые значения по фактору	Большие значения по фактору
А Циклотимия — шизотимия	Критичность, обструктивность, замкнутость, эмоциональная холодность	Добродушность, отзывчивость, общительность
В Интеллектуальное развитие	Низкое интеллектуальное развитие	Высокое интеллектуальное развитие
С Эмоциональная устойчивость	Низкая эмоциональная устойчивость	Высокая эмоциональная устойчивость
Е Доминантность	Склонность к подчинению в интерперсональных отношениях	Склонность к доминированию в интерперсональных отношениях
Ф Беспечность — сдержанность	Осторожность, интровертированность, сдержанность, подавленность, вялость	Оптимистичность, общительность, бодрость, энергичность
Г Моральный контроль поведения	Низкий моральный контроль, несоблюдение общепринятых норм и правил поведения	Высокий моральный контроль поведения, ответственность
Н Устойчивость к стрессу	Сенситивность, робость, боязливость, неустойчивость в условиях стресса	Смелость, решительность, стрессовая устойчивость
І Эмоциональная зрелость	Практичность, объективность, эмоциональная зрелость	Чувствительность, тревожность, эмоциональная незрелость
Л Аффективная ригидность	Реалистическая самооценка, легкая смена форм поведения, доброжелательное отношение к окружающим	Завышенная самооценка, ригидность поведения и эмоциональных реакций, подозрительность, мнительность
М Аутичность	Реалистичность, прозаичность, следование требованиям реальности	Аутичность, субъективность, замкнутость
Н Спонтанность	Наивность, спонтанность, естественность, неумение анализировать поступки окружающих	Утонченность, расчетливость, искусственность, амбициозность
О Интропунитивность	Уверенность в себе, бодрость, успокоенность	Тревожность, чувствительность, склонность к самообвинению и страхам
Q ₁ Конформность	Слепое следование общепринятым нормам, консерватизм	Склонность к новому, к эксперименту



Индекс и название фактора	Малые значения по фактору	Большие значения по фактору
Q ₂ Социабельность	Общительность, учет в поведении мнения группы, стремление к ее признанию	Избирательность социальных контактов, независимость от мнения группы, самостоятельность в решениях и поступках
Q ₃ Самоконтроль	Низкий самоконтроль, недостаточная степень интеграции и обдуманности поведения	Высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения
Q ₄ Фрустрационная тревожность	Расслабленность, отсутствие явлений фрустрированности	Напряженность, тревожность, выраженные явления фрустрированности

Благодаря применению данных социальных индикаторов, характеризующих различные позиции работников в коллективе предприятия, возможно, с одной стороны, самоопределение каждого члена коллектива, а с другой — выбор направленности самовоспитания ответственной позиции.

Применительно к самоопределению личности в коллективе предприятия необходимо высказать несколько базовых положений, в том или ином контексте характеризующих направленность самовоспитания:

- самоопределение как общественный феномен представляет собой процесс создания потенциала личностного развития через достижение определенного уровня социальных индикаторов с целью последующего его использования в работе;
- способность к самоопределению характеризует личность как общественную и профессиональную целостность, являющуюся условием не только самовоспитания в общем контексте, но и самовоспитания экономической и социальной ответственности за результаты своего труда;
- продуктивность процесса самоопределения выражается в выборе и принятии к действию таких форм и методов активности личности, которые бы способствовали самореализации, самовыражению, самоосуществлению в процессе труда на принципах экономически и социально ответственного поведения;
- личностное самоопределение, его успешность и продуктивность являются предпосылкой самовоспитания активной жизненной позиции личности как в системе общественных отношений, так непосредственно в сфере труда.

Отметим, что ключевым звеном в профессиональном самоопределении личности выступает способность к рефлексии на основе нормативных социальных индикаторов. Рефлексия личности способствует выявлению внутриличностных противоречий, самообъективизации через числовые значения социальных индикаторов, выявлению подлинных ориентаций в процессе труда, построению своего профессионального образа, определению контура жизненного пространства, в котором реализуются личностные цели трудовой деятельности и формируется позиция ответственного поведения.

Таким образом, формирование такого интегрального личностного образования в коллективе предприятия, как самовоспитание через функцию самоопределения,

позволяет формировать в процессе труда активную ответственную позицию личности, ориентированную на конечный результат деятельности предприятия.

Одновременно необходимо отметить, что рассмотрение личности как субъекта индивидуальности и трудовой деятельности обуславливает учет целого ряда субъективно-объективных причин или факторов формирования ее экономической и социальной ответственности в процессе труда:

- объективные, связанные с реальными условиями жизнедеятельности личности и характеризующие уровень и качество жизни;
- субъективные, определяющие предпосылки эффективной и ответственной деятельности личности: профессиональное образование, профессиональный опыт и навыки, поведение в коллективе предприятия;
- объективно-субъективные, связанные непосредственно с процессом организации деятельности личности в коллективе предприятия и формирования экономической и социальной ответственности в процессе труда.

И в этой связи возникает вполне очевидная необходимость определения организационно-структурных методов развития экономической и социальной ответственности личности в системе управления персоналом предприятий.

8.7. Организационно-структурные методы развития экономической и социальной ответственности личности в системе управления персоналом предприятия

Понимание методов и процедур регулирования экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия во многом зависит от существенных его характеристик, стадии развития, методов управления, применяемых в практике хозяйствования, а также от деятельной позиции самих работников, которая связывается нами с процессами саморегулирования ответственного поведения личности.

Условия развития рыночных отношений, в которых функционируют предприятия различных форм собственности, позволяют сформулировать их общую типологию по двум основным составляющим: модели консервативного поведения и модели активного поведения на рынке товаров и услуг.

При модели консервативного поведения предприятие во многом инерционно: оно сохраняет преимущественно сложившиеся связи и решает возникающие проблемы традиционным образом, а если это невозможно, ждет решения их на государственном уровне.

Основой модели активного поведения является ставка на собственные силы, причем не столько на собственные ресурсы, сколько на умение самостоятельно спрогнозировать развитие ситуации и, не дожидаясь помощи государства, предпринять соответствующие шаги.

В первом случае предприятие в своей деятельности придерживается позиции, в которой проявляются следующие черты:

- сохранение традиционных хозяйственных связей, несмотря даже на их неэффективность;
- сохранение прежней структуры выпуска продукции;

- сохранение прежней затратной модели ценообразования;
- продолжение финансирования начатых инвестиционных программ, несмотря на их неэффективность в новых условиях;
- попытки сохранить целиком состав работников предприятия, несмотря на падение производительности труда и рост издержек производства на выпуск единицы продукции;
- отсутствие режима экономии затрат, ориентация на дефицитность соответствующего ресурса, но не на финансовые соображения;
- формирование политики в области заработной платы под давлением трудовых коллективов;
- отсутствие существенных изменений в организационной структуре предприятия.

В этих условиях функционирования предприятий экономическая и социальная ответственность личности является как бы контурно очерченной и заданной параметрами деятельности структурных единиц предприятия.

Во втором случае характерные черты деятельности предприятий следующие:

- активное формирование новых хозяйственных связей;
- активный поиск новых (платежеспособных) покупателей;
- применение новых схем ценообразования, установление цены в зависимости от возможностей покупателя;
- свертывание неэффективных инвестиционных программ, начатых в прошлом, активный поиск инвестиций под новые эффективные программы;
- введение жесткого режима экономии, ведение учета по всем статьям калькуляции себестоимости, экономия на условно-постоянных затратах; готовность к ликвидации убыточных подразделений;
- готовность к высвобождению лишних работников и их увольнению;
- формирование заработной платы в зависимости от результатов деятельности и выбранной финансовой стратегии;
- активная перестройка организационной структуры, предоставление самостоятельности структурным звеньям.

Экономической и социальной ответственности личности в этом случае задается активная позиция, позволяющая проявлять активность и предприимчивость в сфере труда и управления, развивать свой инновационный потенциал, участвовать в стратегическом планировании деятельности, вырабатывать предложения по экономии всех видов ресурсов, привлекаемых в процесс производства товаров и услуг.

Кроме того, ответственное поведение личности складывается и под воздействием факторов, благоприятствующих формированию той или иной позиции в процессе труда. Это:

- размер предприятия и его отраслевая принадлежность;
- диверсифицированность производства;
- техническая оснащенность;
- экспортный потенциал;

- особенности государственного регулирования конкретной сферы деятельности (ценовое регулирование, возможности получения субсидий и льготных кредитов);
- развитость социальной инфраструктуры предприятия, его место в региональной структуре;
- личность руководителя, уровень его предпринимательской активности и т. п.

На практике может иметь место смешанная модель поведения, при которой предприятие в одних случаях рассчитывает на помощь государства, а в других — опирается исключительно на собственные силы.

В целом отечественные предприятия столкнулись со значительными проблемами адаптации к изменившейся внешней среде. Созданные в иных условиях предприятия не были ориентированы на получение прибыли путем наилучшего удовлетворения потребительского спроса и достижения минимального уровня расходов. Они были нацелены прежде всего на выполнение производственных планов и обеспечение полной занятости населения. Отсюда завышенная численность персонала, избыточные производственные мощности, низкая производительность труда, неконкурентоспособность производимой продукции и т. п. Если в стабильной плановой экономике эти факторы не играли существенной роли и нивелировались на общегосударственном уровне, то в кризисных условиях они резко усугубили положение предприятий.

Особенности структуры отечественной экономики объективно предопределяют долговременность ее преобразования. Российские предприятия формировались десятилетиями в специфических условиях отраслевой организации экономики. Соответственно структура производства на предприятиях проектировалась, исходя из приоритетов государственной отраслевой политики, что и является одной из причин регулирующего воздействия государства на деятельность предприятия, на поведение персонала. Иными словами, тип предприятия, в рамках которого реализуется производственный процесс, при заданных параметрах выпуска товарной продукции может определяться двумя основными факторами: формами специализации рабочих мест, а также структурными особенностями технологических процессов.

При технологической форме производственные подразделения специализируются на выполнении однородных технологических процессов или операций. В этом случае цехи и участки создаются по принципу общности основного оборудования, а в каждом производственном подразделении выпускается несколько различных видов продукции.

При построении производственной структуры предприятия по технологическому принципу персонал каждого подразделения занят выполнением только определенных операций и не может отвечать за качество и издержки по изделию в целом, за соблюдение сроков изготовления продукции и т. п.

Соответственно персонал несет ответственность только за выполнение определенного, закрепленного за ним круга операций. Предметная форма предполагает специализацию подразделений на изготовлении одного или группы изделий либо их частей. В этом случае в пределах одного цеха или участка сосредотачивается разнотипное оборудование для выполнения всех или основного комплекса операций по изготовлению продукции.

При построении производственной структуры предприятия по предметному принципу персонал каждого подразделения, за которым закреплено изготовление определенной продукции, полностью отвечает за выпуск ее в срок, в заданном объеме, при требуемых издержках и соответствующем качестве.

При смешанной (предметно-технологической) структуре заготовительные производства формируются по технологическому принципу, а выпускающие — по предметному. При этом обрабатывающие производства могут специализироваться как на выполнении технологически однородных операций (процессов), так и на обработке одного или группы изделий либо их частей.

Отмеченные формы специализации, взятые в динамике изменений производства, предопределяют тенденции совершенствования структуры предприятия. Это обусловливается взаимозависимостью форм специализации и параметров внешних и внутренних кооперированных связей между предприятием и его внешней средой, между производственными подразделениями предприятия, а также отдельными личностями — участниками производственного процесса.

При этом регулирование экономической и социальной ответственности личности, как и всего коллектива предприятия, задается содержательными и временными параметрами организационно-технологического процесса, а «объем» ответственности зависит от конструктивной позиции в процессе выполнения своих трудовых обязанностей и функций в процессе труда.

Активность предприятий в системе рыночных отношений без учета возможных рисков не прошла для них бесследно. Во-первых, прекратили свое существование нежизнеспособные предприятия и отдельные производства сохранившихся предприятий; возникла осознанная необходимость в реструктуризации, были апробированы ее разнообразные формы и методы; возросла роль финансовых институтов, в первую очередь отечественных банков как активных участников реструктуризации предприятий; возникли новые успешные предприятия в сферах сбыта и производства, не имеющие советского прошлого, задающие высокие стандарты деятельности; накопился опыт международного сотрудничества.

Во-вторых, на предприятиях стали применяться новые формы взаимодействия в системе рыночных отношений, что повлекло за собой реальное разукрупнение в сочетании с ликвидацией; объединение в промышленно-финансовые группы; слияние через интеграцию; слияние по профилю производства; реструктуризацию через продуктовую диверсификацию; реструктуризацию через международную кооперацию; концентрацию на базовой компетенции; разработку кодексов и правил поведения персонала предприятий, включающих спектр ответственности личности за результаты своего труда.

Можно полагать, что деятельность предприятий в системе рыночных отношений привела к завуалированности экономической и социальной ответственности личности в связи с постоянными преобразованиями в структуре персонала предприятий: прерывно-последовательных, непрерывно-последовательных, параллельно-структурных, параллельно-поэтапных и параллельно-последовательных структурных преобразований (рис. 8.2–8.5).

Последовательно-структурные преобразования персонала предприятий характеризуются тем, что функционирование новой структуры начинается после прекращения деятельности прежней структуры. Например, производство новой

продукции начинается после полного прекращения выпуска традиционной продукции предприятия. В этих условиях персонал предприятий либо распускается и набирается новый, либо создаются условия для его адаптации к новым задачам, стоящим перед предприятиями. При этом экономическая и социальная ответственность личности характеризуется прерывистостью и привыканием к новым условиям без явных признаков ее обозначения в процессе труда. То есть происходит как бы выжидание проявления экономической и социальной ответственности личности.

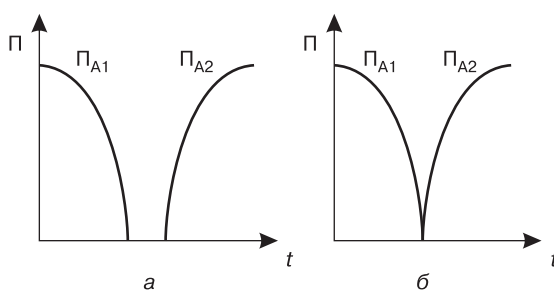


Рис. 8.2. Последовательно-структурные преобразования персонала предприятий:
а — прерывно-последовательные; б — непрерывно-последовательные структурные преобразования

Примечание: Π_{A1} и Π_{A2} — системообразующие показатели функционирования персонала предприятия соответственно существующей и новой структурам предприятия;
 t — время функционирования предприятия.

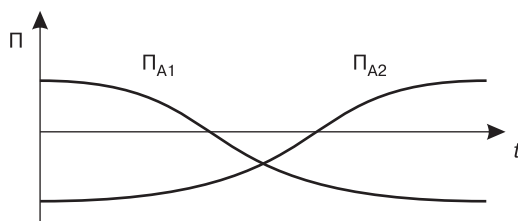


Рис. 8.3. Параллельно-структурные преобразования персонала предприятий

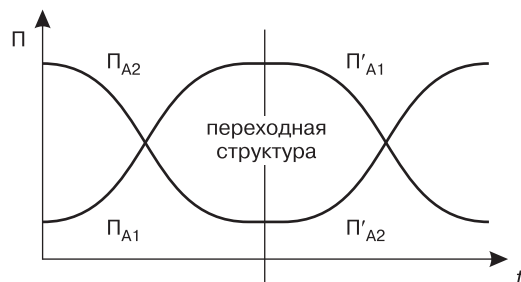


Рис. 8.4. Параллельно-поэтапные структурные преобразования персонала предприятий

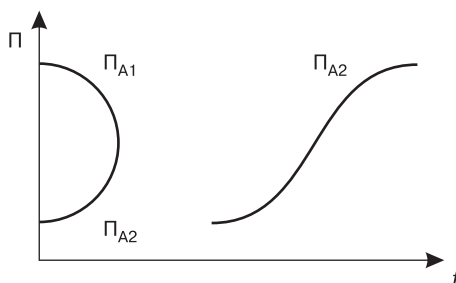


Рис. 8.5. Параллельно-последовательные структурные преобразования персонала предприятий

Для параллельно-структурных преобразований персонала предприятий характерна постепенная замена существующей структуры предприятия на новую. При этом одновременно со снижением эффективности функционирования прежней структуры происходит наращивание результативности новой структуры предприятия, например, путем создания инновационных центров, бизнес-инкубаторов и т. п. Кроме того, на предприятии происходит постепенное замещение снимаемой с производства продукции, а сокращение объемов традиционного производства осуществляется по мере нарастания выпуска новой конкурентоспособной продукции. Тем самым, в свою очередь, предъявляются повышенные и ответственные требования к формированию позиции личности, так как происходит длительное совмещение старой и новой структур функционирования предприятия, борьба между старыми и новыми подходами к оценке деятельности личности в коллективе предприятия, между старым трудовым потенциалом личности и новыми требованиями к его формированию и реализации в производственном процессе.

При параллельно-поэтапных структурных преобразованиях персонала предприятий процесс его обновления происходит в несколько этапов.

Здесь предприятие в ходе структурных преобразований может делать ставку на незначительную модернизацию существующей продукции, соответственно обновляя производство.

В переходной структуре отсутствует коренное обновление продукции при ориентации на изменение отдельных составных элементов традиционной структуры предприятия.

Данный метод в известной мере позволяет снизить потери от быстрой реструктуризации предприятия. Но в кризисных условиях внешние факторы, деструктивно влияющие на деятельность персонала, существенно ограничивают активизацию позиции персонала в силу неопределенности и непрогнозируемости возможных действий руководителей. При этом можно предположить, что экономическая и социальная ответственность личности в коллективе предприятия является в основном традиционной, заданной организационно-технологическим процессом с признаками поиска ее формализации в новых условиях деятельности предприятий.

Параллельно-последовательные преобразования персонала предприятий целесообразно применять при значительных отличиях в условиях функционирования существующей и новой структур предприятия.

В этом случае на предприятие привлекается дополнительный персонал и создаются звенья новой структуры. После начала роста новой структуры прекращается функционирование прежней и начинается ее переориентация на новые цели. Но при этом экономическая и социальная ответственность личности может приобрести черты показательно-активной, но малоэффективной в процессе труда.

В каждом из условий преобразования персонала предприятий необходимо учитывать:

- продолжительность периода структурных изменений;
- темпы разрушения существующей структуры;
- готовность предприятия к «генерации» элементов новой структуры;
- степень совместимости существующей и новой структур;
- возможности перераспределения персонала предприятия;
- степень совместимости функций управления: организации, планирования, учета, контроля, регулирования, координации и стимулирования;
- актуализацию выделения в структуре функций управления функций экономической и социальной ответственности с определением их содержания, методов определения и оценки, факторов реализации в процессе труда.

Необходимо отметить, что отношение руководящего звена к вынужденным трансформациям персонала предприятий, обусловленные развитием рыночных отношений, неоднозначно. Так, по оценкам руководителей различных уровней управления предприятиями, в принятии решений по производственным вопросам они руководствуются своей интуицией (62%), советами экспертов (17%), действуют по ситуации (11%), опираются на коллектив (10%). Как следствие, сами руководящие работники отмечают, что только 15–20% принимаемых решений выполняются персоналом предприятий.¹

Возникает вопрос, а от чего зависит подобный уровень исполнения принимаемых решений? На этот вопрос отвечают сами исполнители:² решение принято с запозданием — 76,1%, решение принято без должностных обоснований и расчетов — 62,4%, решение принято некомпетентно — 50,7%, решение принято без адреса исполнителя — 46,2%, решение принято и отменено другим решением — 44,5%, решение принято, но оно не ясно — 32,6%.

Подобные оценки подчеркивают некомпетентность руководящего звена предприятий. Однако сами руководители не разделяют этого вывода, полагая, что они обладают необходимыми знаниями и опытом для формирования и реализации научно-технической политики, экономического и социального развития в управлении персоналом предприятий (93%). Совершенно другого мнения о профессиональной компетентности руководителей придерживаются работники структурных подразделений и рабочие цехов и участков. Так, уровень профессиональных компетенций руководителей они оценивают в пределах 20–22%. Создавшуюся ситуацию в управлении предприятиями можно назвать общесистемной, что вызывает объ-

¹ См. подробнее: Управление персоналом / Под ред. В. К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2001.

² Социологический опрос проведен на 19 предприятиях машиностроительного комплекса (1720 человек).

активную необходимость поиска инструментария преобразования на качественно новой основе механизма принятия и реализации управленческих решений. И сделать это на предприятиях целесообразно с учетом мнения работников. Вполне очевидно, что именно работники предприятий в меру включенности в производственный процесс могут сформулировать основные направления преобразования систем управления. И среди этих направлений работники предприятий выделяют в порядке значимости систему управления персоналом (60,5%), систему финансового управления (57%), систему управления маркетингом (46%), систему планирования (34%), систему организации производства (22%), систему ведения учета (9,0%). В открытых вопросах работники обращают внимание на введение системы бюджетирования и определение зон экономической ответственности за результаты работы, а также на дифференциацию систем оплаты и их прозрачности. Эти оценки в полной мере отражают мнение работников о степени их самостоятельности и экономических правах в выполнении трудовых функций (34,5%). Только 4,5% работников отмечают, что интересы преобразования систем управления полностью совпадают с интересами коллектива, частично — 32%, как правило, не совпадают — 67,7%.

Причины, кроющиеся в недостатках управления предприятиями, работники видят в том, что руководители редко (8%) либо вообще не встречаются (77%) с непосредственными исполнителями. Структуры для делового обсуждения производственных вопросов, такие как Советы трудовых коллективов и постоянно действующие производственные совещания, упразднены. В реализации управленческих решений возникает своеобразная дискретность, являющаяся основой дестабилизации социально-психологического климата в коллективе.

По мнению работников, складывающийся социально-психологический климат ведет к кризису социально-трудовых отношений (46,3%), что подтверждается характером ответов на вопрос «Стараетесь ли вы работать эффективно и вознаграждает ли вас за это руководство предприятия?»:

- «Я не стараюсь, это мне не нужно» (5,4%);
- «Я не стараюсь работать лучше, руководство все равно не оценит» (10,3%);
- «Я стараюсь работать лучше, но руководство этого не ценит» (15,7%);
- «Я стараюсь работать лучше, так как руководство стимулирует мою работу» (25%);
- «Мне все равно, ничего хорошего ждать нельзя» (32,0%).

Работники предприятий следующим образом оценивают зависимость экономической и социальной ответственности от сложившейся системы управления, в том числе: от опыта работы и коллективных действий (22,5%), от применения экономических стимулов (27,8%), от организации производства (37%). В 14% ответах работники фиксируют следующее: меньше воровать надо.

Недостатки в системе управления предприятиями резко снижают уровень удовлетворенности работой. Только 17% работников получают удовлетворение от работы. В качестве индикаторов неудовлетворенности работой выступает заработная плата (83%), условия труда (74%), продолжительность рабочего времени (58%), отношение руководства к наемным работникам (57,5%), отсутствие социальной инфраструктуры (55%), неуверенность в завтрашнем дне (49%).

Так, например, удельный вес заработной платы работников в структуре их доходов не превышает 70%. Однако 50% работников предприятий для обеспечения своей жизнеспособности получают доходы вне сферы деятельности предприятий. Выборочный опрос работников позволил определить сферу получения дополнительных доходов, в том числе:

- работа по совместительству — 30%;
- оказание частных услуг на стороне, связанных с профессиональной деятельностью — 14%;
- другое (на открытый вопрос нет ответов) — 35%.

Условия труда работники рассматривают, как правило, в широком смысле, связывая их с распределением престижных и высокооплачиваемых работ среди работников, отличающихся личной приверженностью к руководителям. Подобная ситуация на предприятиях разделяет коллектив на «наших» и «не наших», что ослабляет или сводит к нулю профессиональное взаимодействие различных групп работников, а также снижает их экономическую и социальную ответственность. В то же время опыт показывает, что профессиональное взаимодействие на предприятиях способствует сокращению транспортных расходов на 7–20%, расходы на погрузочно-разгрузочные работы и хранение уменьшаются на 15–30%, общие логистические издержки — на 12–35%, оборачиваемость материальных ресурсов ускоряется на 20–40%.¹

Включенное наблюдение позволило установить факт резкого снижения инновационного мышления у работников предприятий. Так, например, в 2006 г. количество рационализаторских предложений по сравнению с 1990 г. снизилось более чем в 50 раз, а это также является признаком экономической и социальной ответственности личности, предполагающей управление в системе функционирования коллектива предприятия.

Не вызывает сомнений, что на системы управления предприятиями оказывает влияние и внешняя среда их функционирования. В этой связи для установления степени влияния внешней среды на процессы управления предприятиями принято выборочное интервьюирование руководителей, специалистов и рабочих (180 чел.), в частности установлено, что:

- руководители (12 чел.):
 - ♦ осуществляют контроль за состоянием функционирования внешней среды предприятий — 6 чел.;
 - ♦ осуществляют контроль за внешней средой по мере необходимости — 2 чел.;
 - ♦ хотели осуществлять контроль, но не знают, как это делать — 2 чел.;
 - ♦ не знают, о чем идет речь — 2 чел.;
- специалисты (62 чел.):
 - ♦ фактические оценки по группе ответов распределяются следующим образом: 0, 1, 27, 24;
- рабочие (106 чел.):
 - ♦ контроль связывают только с контролем последовательности технологических операций и качества продукции.

¹ Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике. — М.: Филинь, 1997.

Социальный компонент управления предприятиями отражен в оценках 72 респондентов, среди которых следующие:

- поднимать вопрос о социальной стороне работы на предприятии бесполезно;
- руководство не замечает социальных проблем, а обращает внимание только на прибыль, получаемую любыми путями;
- человек на производстве рассматривается не как личность, а как источник прибыли;
- руководство отделилось от потребностей коллектива;
- социальные блага получают работники с позиции личной приверженности и т. п.

При чем здесь экономическая и социальная ответственность?

Эмпирические оценки системы управления предприятиями, несомненно, могут способствовать выработке рациональных методов, активизирующих деятельность практически каждого работника. В управлении Г. Кунц и С. Одоннелл предлагают следующую группировку методов: эмпирический, межличностных отношений, группового поведения, функционирования, социотехнический, с точки зрения принятия решений, информационный, экономико-математический и операциональный.¹

Не вдаваясь в описание названных методов, реализующихся в управлении под воздействием различного рода внешних и внутренних факторов, отметим, что в управлении предприятиями операциональный подход более применим, так как основывается на организационно-экономических основах деятельности, методах и процедурах управленческого воздействия на работников предприятий.

Операциональный метод целесообразно рассматривать как универсально применимый свод знаний, с помощью которых можно воздействовать на все уровни управления деятельностью предприятия. Можно также отметить, что операциональный подход — это не только знания персонала, но и культура восприятия и реализации управленческих решений. Под культурой в данном случае понимается широкий спектр деятельности, производственного поведения, отношений между работниками, экономической и социальной ответственности.

Деятельность предприятия, основанная на операциональном методе управления и опирающаяся на организационно-экономические основы, эффективна тогда, когда формализованы процедуры управленческого воздействия. Совершенно очевидно, что без применения операционального метода и деятельность предприятия, и управление деятельностью предприятия будут представлять аморфную декларацию, а без обозначенных и последовательно реализующихся процедур управления производственная деятельность выступает как стихийный рефлекс на потребности общества. При таком состоянии производственная деятельность предприятия не свободна от возможных влияний общего кризиса и внутренних кризисных состояний.

Операциональные методы включают в себя:

- социальную, организационную и экономическую диагностику эффективности производственной деятельности и управления;

¹ Кунц Г., Одоннелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981.

- информационное обеспечение производственной деятельности и управления;
- оценку уровня подготовки персонала предприятия к реализации его целей функционирования и управления;
- определение степени соответствия организационных структур предприятия характеру его деятельности;
- моделирование и регулирование отношений партнерства между субъектами производственной деятельности.

Процедуры первого метода: формирование и обоснование социально-экономического мониторинга по вопросам производственной деятельности и эффективности управления; выявление тенденций и закономерностей развития производства; стабилизация отношений производственного управления и их саморегулирование при изменении технико-технологической и экономической структуры производства; нормативное закрепление отношений производственного управления.

Процедуры второго метода: правовое, экономическое, организационное, социально-психологическое информирование субъектов производственной деятельности; создание системы информации в иерархической структуре управления предприятием с целью повышения его эффективности; определение временного интервала системного обмена информацией; информационная регламентация процессов производства и управления; коррекция информационных потоков при изменяющихся условиях производства и управления.

Процедуры третьего метода: оценка трудового потенциала работников; оценка стратегии использования трудового потенциала работников и потребностей в нем в системе производства; разработка программ подготовки и переподготовки работников с учетом консолидации и партнерства в системе производства и управления; социально-экономический и социально-психологический тренинг работников; профориентация и адаптация работников к условиям производства; планирование и распределение трудовых ресурсов.

Процедуры четвертого метода: выявление проблем управления предприятием; определение целей и задач совершенствования структуры управления предприятием; разработка технологических процедур совершенствования организационной структуры управления; переориентация процедур управления на конечные результаты; моделирование и реализация системы групповых полномочий в принятии решений; разработка мер межгруппового взаимодействия.

Процедуры пятого метода: выявление среды и причин конфликтов между субъектами производственной деятельности; определение системы взаимодействия субъектов производственной деятельности; проектирование экономических нормативов производственной деятельности с определением экономической ответственности субъектов за осуществление нормативной деятельности; определение процедур социального партнерства субъектов производственной деятельности; создание системы регулирования отношений производственной деятельности.

Можно полагать, что рассматриваемые методы и процедуры организации и управления производственной деятельностью — лишь небольшая часть сложного механизма преобразований, однако они в полной мере соответствуют требованиям организационно-экономических преобразований в системе производства, в своей реализации имеют целевую направленность и отслеживаются во времени дей-

ствия. Кроме того, методы и процедуры, преследующие своей целью непосредственное включение человека в механизм их реализации, перестают быть декларациями и реально воплощаются в жизнь.

Реализация в практической деятельности методов и процедур рационализации системы управления предприятиями позволяет сформулировать организационные и экономические основы деятельности предприятий, способствующие вовлечению коллективов в непосредственное участие в разработке и реализации управленческих решений, что, как нам представляется, способствует формированию взаимных обязательств как по вертикали, так и по горизонтали управления персоналом предприятия по экономической и социальной ответственности за результаты труда.

Вопросы для самопроверки

1. Сущность и содержание экономической и социальной ответственности работников на современном предприятии.
2. Принципы формирования экономической и социальной ответственности работников предприятий.
3. Особенности проявления экономической и социальной ответственности работников предприятий.
4. Развитие коммуникаций как основа рационализации экономической и социальной ответственности работников предприятий.
5. Институционализация процессов формирования экономической и социальной ответственности работников предприятий.
6. Состав и структура управленческих решений по обеспечению развития экономической и социальной ответственности работников предприятий.
7. Методы формирования деятельной позиции личности в коллективе предприятия.
8. Структура, содержание и адресность мотивов формирования экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия.
9. Организация процесса самовоспитания экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия.
10. Организационно-структурные методы развития экономической и социальной ответственности личности в системе управления персоналом предприятия.

Глава 9

Процессы воздействия системы управления персоналом на профессиональную мобильность работников в использовании интеллектуальных резервов

9.1. Концептуальное развитие теории профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов на предприятии

На всех этапах экономического и социального развития производственных систем проблема профессиональной мобильности человека была приоритетной. Исходными позициями в познании процессов профессиональной мобильности человека явились теоретические положения П. Сорокина, С. Липсета, Г. Зеттербергера, Р. Дарендорфа, М. Гельвановского, З. Голенковой. В частности, в теории П. Сорокина изучались, прежде всего, глобальные тенденции усиления мобильности, заключавшиеся в продвижении развитых обществ к большей демократичности и открытости, к большей проницаемости социальных перегородок. В классической теории мобильности С. Липсета и Г. Зеттерберга речь также идет о развитых обществах, в которых отмечались следующие основные тенденции: а) систематический экономический рост, приводящий к постоянному увеличению численности занятых в наиболее продвинутых отраслях экономики; б) развитие системы образования, обеспечивающее восходящую мобильность для тех, кто стремится к жизненному успеху и в) демократизация общественной жизни, выражающаяся в отмене сословных и иных ограничений, способных воспрепятствовать реализации индивидуальных амбиций. В целом, как считали С. Липсет и Г. Зеттерберг, современное общество движется в сторону усиления меритократии, под которой подразумевался униформизм критериев социального отбора. Р. Дарендорф отмечал, что проблему профессиональной мобильности невозможно понять без анализа процессов притязаний, ценностей, оценки своей полезности каждым человеком.¹

Это положение важно в связи с тем, что в конце 1980-х гг., на этапе так называемой перестройки, прежде всего перестройки общественных отношений, стала формироваться новая социальная и социально-профессиональная структура.

В среде специалистов с высшим образованием заявила о себе тенденция к нисходящей мобильности: более 5 млн человек, имевших диплом высшего учебного

¹ См. подробнее: Class, Status and Power. — L., 1996; *Conquest R. The Great Terror.* — L., 1980; Вопросы экономики. — 1993. — № 10. — С. 64–65; Социальное расслоение и социальная мобильность / Отв. редактор З. Т. Голенкова. — М.: Наука, 1999.

заведения, предпочли трудиться простыми рабочими. Справедливости ради следует сказать, что речь идет в основном о выходцах из рабочих, т. е. о тех, кто еще не полностью расстался с рабочей средой. Процесс стабилизации социальной структуры не коснулся лишь одной группы — группы руководителей, где наблюдался высокий уровень мобильности, фиксировалось значительное число выходцев из других социальных групп, и прежде всего из рядов рабочих и крестьянства.

На фоне возникших сложностей социального продвижения все более мощным его рычагом становилась система неформальных связей, базировавшихся на принципе обмена услугами. По сути она стала одним из главных институтов социальной мобильности, в основе которых имели место лишь материальные и потребительские ценности и ориентиры.

В этот период многие исследователи отмечали, что традиционные измерения и оценки профессиональной мобильности весьма затруднены и не показывают реального состояния социальных и производственных отношений как в обществе, так и на конкретных предприятиях. В этой связи возник вполне очевидный вопрос: «Как в условиях общественных трансформаций должна измеряться профессиональная мобильность и какое место в ней отводится интеллектуальным резервам развития промышленного производства?» Напомним, что в известном тезисе М. Вебера важным концептом социальной мобильности является рынок труда, т. е. состав конкретных предприятий и организаций, в которых человек осуществляет свою производственную деятельность. А это затрагивает такую достаточно малоисследованную проблему профессиональной мобильности, как влияние мотивов, социальных норм, социокультурных факторов, социальных действий на ее развитие. И действительно, процесс организации деятельности персонала промышленных предприятий, как правило, носит, с одной стороны, нормативный или заданный характер, а с другой — бихевиористический, предполагающий создание условий для творческой активности различных категорий работников, формирования и использования интеллектуальных резервов при решении задач экономического и социального развития. Дж. М. Иванцевич и А. А. Лобанов выделяют следующие нормативные признаки организации деятельности персонала:

- любой рабочий процесс должен быть тщательно исследован;
- рабочий процесс должен быть организован таким образом, чтобы труд был эффективным;
- работники, выбранные для выполнения данного рабочего процесса, должны отвечать предъявляемым к ним профессиональным и личностным требованиям;
- работники должны быть специально обучены выполнению данного рабочего процесса;
- необходимо всемерно использовать денежные вознаграждения за успешное выполнение задачи.¹

Привлекательность нормативного подхода к организации деятельности персонала предприятий обусловлена технико-технологическими особенностями производства товаров и услуг, степенью и уровнем подготовленности руководящего

¹ Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

звена предприятий, их отношением к интеллектуальным резервам работников как к чему-то неосязаемому, которое необходимо еще найти, причем потратить на поиск значительные средства.

Бихевиористический, или, как его принято называть, поведенческий подход основан на понимании сущностных характеристик личности работника, их стремлении к творчеству, инициативе, предприимчивости и самореализации.

Такой подход, по мнению руководителей предприятий, достаточно сложен, так как при его реализации возникает необходимость углубляться в теорию и практику развития личности, ее взаимосвязей с производственной и социальной структурой предприятий, методов проявления и стимулирования активного поведения в сфере труда.

Он обусловлен тем, что личность работника является составной частью персонала предприятия, а процесс организации деятельности представляет собой не просто «совместную деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, а деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными, корпоративными и целым рядом других требований».¹

Нормативно-поведенческая трактовка организации деятельности персонала предприятий предполагает внимание исследователей к традиционным вопросам повышения эффективности труда. Это повышение профессиональной компетенции работников, применение эффективных методов подготовки и переподготовки различных категорий работников, применение методического инструментария в оценке и подборе персонала, создание социально-психологического климата на предприятии, повышающего социальное самочувствие персонала, снижающего уровень конфликтов и т. п. Вместе с тем, если эти подходы считать «стационарными», то в них трудно найти место интеллектуальным резервам работников: вербальным, пространственным, математическим. Известно положение, по которому в теории кругооборота элит устойчивым может быть только то общество, которое позволяет своим наиболее способным членам проникать из низших слоев в высшие. В противном случае, т. е. в обществе с кастовыми перегородками, в низших слоях создается чрезмерное давление, создаваемое деятельностью наиболее талантливых людей, после чего следует социальный взрыв.

Сугубо нормативный подход к организации деятельности персонала предприятия во многом способствует формированию у личности работника, по определению Гегеля, формального, абстрактного подхода к работе.²

В то же время для образованного человека, обладающего конструктивным интеллектуальным потенциалом, ценностью является свойство предмета его деятельности. При этом необходимо отметить, что конструктивность интеллектуального потенциала работника неотделима от его субъективной активности в производственной деятельности. Иными словами, конструктивность интеллек-

¹ Морозов А. В. Деловая психология. — М.: Академический проект, 2004.

² Гегель Г. В. Ф. Феноменология духа. В кн.: Реале Дж., Антисери Д. Западная философия от истоков до наших дней. — СПб.: Петрополис, 1997.

туального потенциала предполагает направленность деятельности работника на нравственно-положительный результат работы. Можно предположить, что при установлении социальных индикаторов интеллекта «наиболее полно раскрывается общественная сущность человека, определяющая все явления человеческого развития, включая природные особенности»,¹ например, структура, свойства и качества личности, ее активность. Активность выступает в структуре личности работника, по определению О. П. Елисеева, «проиндивидуальным»² свойством, через активность и опосредованный его характер поведения в структуре личности проявляются индивидуальность, интеллект, интеллектуальные резервы человека, которые могут быть использованы в производственной деятельности. Г. Р. Латфуллина и О. Н. Громова, обуславливая личность с конкретной работой, подчеркивают выделение трех составляющих интеллектуальных резервов: демографических характеристик, компетентности и психологических особенностей, которые могут повлиять на результаты труда.³

Но не означает ли это, что при определенных условиях работник становится обладателем интеллектуального капитала, накапливаемого, системно-ориентированного, формализованного в виде интеллектуального продукта. А. Моль при рассмотрении социодинамики культуры определил природу интеллектуального продукта и привел доказательство того, что «как только “интеллектуальная продукция” попадает в процесс своего обращения — круговорот массовой коммуникации, — она получает некоторую стоимость».⁴

Интеллектуальная продукция хотя и создается человеком, но порождается его интеллектуальным капиталом. Сам же интеллектуальный капитал может быть классифицирован следующим образом (основной классификационный признак — специфика интеллектуальной продукции):

- интеллектуальный капитал в области гуманитарной деятельности — искусство, литература, наука (имеется в виду только та часть гуманитарных наук, результаты исследования которых вообще не могут быть реализованы на практике);
- интеллектуальный капитал в области естественнонаучной и научно-технической деятельности, результаты которой могут быть реализованы на практике в ближайшем или обозримом будущем;
- интеллектуальный капитал в области образования — интеллектуальный продукт знания.

Можно полагать, что интеллектуальный капитал — это *потенциал* позитивных знаний и опыта человека в его профессиональной и общественной деятельности, реализующийся в его способности производить товарный продукт и принимающий различные формы.

К последним мы относим: 1) квалификацию и образование; 2) ноу-хау; 3) «неосозаемые ценности» (здоровье, цена фирмы, престиж, приоритет и т. п.) во всем

¹ *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л.: ЛГУ, 1968.

² *Елисеев О. П.* Конструктивная психология и психодиагностика личности. — Псков: Изд-во ПОПУУ, 1994.

³ *Латфуллина Г. Р., Громова О. Н.* Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2004.

⁴ *Моль А.* Социодинамика культуры. — М.: Прогресс, 1973.

разнообразии их форм; 4) нововведения, реализующиеся в технике и технологии, а также в разнообразных методах организации производства и труда.

Приобретение интеллектуальным продуктом рыночной стоимости, преобразование его в интеллектуальный капитал производственного, научно-технического и социально-экономического развития вовсе не означает, что он будет востребован в полной мере.

Некоторая его доля не найдет покупателя на рынке и окажется невостребованной. Определенная часть будет использована в создании другого интеллектуального продукта и также не сразу попадет в сферу практической реализации. Кроме того, не исключено, что интеллектуальный продукт, даже попав в сферу производства, не будет реализован в силу ряда причин, например, устаревания, неконкурентоспособности, сложности, недостаточной подготовки производства и ряда других причин. Другая группа интеллектуальных продуктов найдет применение в производстве, будет материализована и обеспечит определенный эффект. И здесь возникает вполне очевидный вопрос о наличии неких интеллектуальных резервов, которые в определенный временной период полностью или частично будут востребованы и реализованы в практической деятельности. Это в полной мере касается сферы промышленного производства, в которой произошли существенные изменения в характере труда работников за счет вытеснения неквалифицированного труда, в возрастании роли творческих интеллектуальных функций с использованием современных научных знаний, формирования инновационного мышления у работников различных профессий и специальностей и т. п. По сути речь идет о повышении роли интеллектуального труда в сфере производства, о выявлении интеллектуальных резервов человека, о методах их восполнения и реализации в производственной деятельности. А. Л. Слободской, Я. Я. Клементовичус и М. Бертоли предложили схему реализации интеллектуальных резервов: стратегия, технико-экономическое и социальное обоснование, операционный план выявления и реализации в производственной деятельности, механизм управления и оценка последствий.¹

Подобная схема весьма концептуальна и не соотносится со сложившейся профессионально-квалификационной структурой персонала предприятий, в которой в настоящее время представлены руководители высшего и среднего звена, топ-менеджеры — 7,2%; служащие, или, как их называли ранее, прослойка интеллигенции — 14,6%; высококвалифицированная рабочая сила — 18,9%; низкоквалифицированная рабочая сила — 14,8%; учащиеся — 3,6%; неработающие — 9,7%; пенсионеры — 31,2%.²

Лидирующими профессиональными и человеческими качествами практически у 40% населения являются интеллект, трудолюбие, порядочность, доброта и милосердие. Не отражен также и механизм профессиональной мобильности³ персонала предприятий в формировании и использовании интеллектуальных резервов.

Обращение к профессиональной мобильности персонала в формировании и использовании интеллектуальных резервов, по нашему мнению, объясняется повы-

¹ Слободской А. Л., Клементовичус Я. Я., Бертоли М. Экономические трансформации и управление человеческими ресурсами. Россия / Франция. — Гренобль, 1999.

² Российская газета. — 2005. — 4 марта. — № 44. С. 3.

³ Там же.

шением требований к работнику в связи с появлением новых поколений средств труда, высших технологий, компьютеризации производственных процессов. Кроме того, эти требования обусловлены и необходимостью применения в сфере производства нового компонента знаний, формирования в среде персонала предприятий отношений психологической устойчивости к нововведениям, повышения экономической и социальной ответственности за результаты деятельности, создания системы межличностных профессиональных коммуникаций. Можно утверждать, что с появлением новых технологий, процессов происходит интеллектуализация производственной деятельности. Вопросы обособленности технологических операций, норм труда все чаще заменяются вопросами рационального управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия. Интеллектуальные резервы есть атрибут человеческого капитала, и они формируются и реализуются через общественную и профессиональную деятельность человека на предприятиях и организациях различных форм собственности. В. Иноземцев, исследуя природу человеческого капитала и его интеллектуальной составляющей, писал, что «в своей основе — это “невидимый” и “неосвязаемый” актив, не проходящий через бухгалтерию, но оказывающий огромное влияние на доходность компании и ее “оценку”».¹

Пожалуй, особого подхода к исследованию и управлению требуют интеллектуальные резервы промышленного предприятия — основной структурной единицы экономики страны. Ведь на промышленном предприятии, которое представляет собой коммерческий субъект рыночной экономики, имеют место практически все известные и формализованные интеллектуальные резервы: профессионализм, конкурентоспособность, мобильность, адаптивность, социально-психологическая устойчивость, организационная культура, нравственность, духовность, социальное самочувствие, социальные притязания, образование и здоровье.²

Данные интеллектуальные резервы составляют основу вещественно-предметной деятельности работников, удовлетворяющей потребности как в работе, так и в самореализации своих творческих способностей. М. С. Каган подчеркивает, что творческие способности человека соединяют творческое и репродуктивное, креативное и традиционалистическое,³ т. е. сущностные силы человека, благодаря которым происходят преобразования как в сфере производства, так и в общественной жизни. Благодаря развитию творческих способностей в определенной мере происходит удовлетворение потребностей человека, создаются предпосылки трансформации этих способностей в реальную предметно-созидательную деятельность.

С. Л. Рубинштейн писал: «Деятельность — это процесс, посредством которого реализуется то или иное отношение человека к окружающему его миру, — другим людям, к задачам, которые ставит перед ним жизнь».⁴

А. Н. Леонтьев уточнил определение деятельности, посчитав, что это не всякий процесс, а только тот, который отвечает соответствующей потребности человека.⁵

¹ Иноземцев В. За пределами экономического общества: Расколота цивилизация. — М.: Academia, 1999.

² Потемкин В. К., Яковлева Н. В. Социальные резервы человека: труд и управление. — СПб.: ИСЭП РАН, 1998.

³ Каган М. С. Философия культуры. — СПб.: СПбГУ, 1996.

⁴ Рубинштейн Л. С. Бытие и сознание. — М., 1957.

⁵ Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики. — М., 1959.

Можно также отметить, что деятельность, и прежде всего сознательная деятельность, представляет собой форму взаимосвязи человека со средой и главное — с производственной средой, в которой человек достигает сознательно поставленной цели. А это, в свою очередь, обуславливает необходимость:

- усиления мыслительного процесса, формализации в деятельности человека мотивов и социальных установок;
- поиска внутренних социальных и прежде всего интеллектуальных резервов, способствующих достижению поставленной цели в производственной деятельности.

Потребность человека в поиске интеллектуальных резервов связана, по нашему мнению, с внутренней интуитивной самоидентификацией.

Самоидентификация работника по признаку интеллектуальных резервов и возможности их использования в производственной деятельности связана непосредственно с личным социальным опытом профессионального взаимодействия в структуре предприятия; с оценкой трудолюбия, признаками которого являются непрерывная и напряженная работа, настойчивость в решении поставленных задач, поиск новых возможностей самореализации; с оценкой разносторонности и профессиональных знаний; с целеустремленностью и сосредоточенностью на предмете профессиональной деятельности; с формами проявления инициативы и предприимчивости в работе; с чувством нового, инновационным мышлением; с оценкой собственных недостатков, включая профессиональную компетентность; с развитием коммуникативной деятельности в организации совместной работы и т. п.

В этой связи необходимо отметить позицию Ф. Энгельса, который назвал «скептически-критическую голову» главным аппаратом, который нужно всегда брать с собой и сохранять до конца в пригодном для работы состоянии.¹

Наличие интеллектуальных резервов промышленного предприятия обусловлено не только повышением роли человека как субъекта общественных отношений, но и как объекта производственной деятельности, которой в последнее время все в большей мере придается социальная направленность, что предполагает расширение диапазона интеллектуального труда, повышение уровня общего и профессионального образования работников, формирование инновационного мышления, учет уровня и качества жизни персонала предприятия, дифференциацию материального и морального поощрения за результаты труда и, в конечном счете, институционализацию системы управления интеллектуальными резервами.

Известно, что, осуществляя свою производственную деятельность, человек воспроизводит себя как производственную силу, и как «родовое общественное существо», и как носителя многообразных общественных отношений. И в этой связи исключение из воспроизводственного процесса какого-либо процента трудоспособного населения, полностью или частично, наносит непоправимый вред народному хозяйству страны как в настоящее время, так и в перспективе. Положение осложняется тем, что целый ряд современных исследователей абстрагируется от «человеческого начала» производственной деятельности, полагая ее производной от потребностей производства, от структуры производительных сил, забывая

¹ Марк К., Энгельс Ф. Соч. Т. 21. — С. 378.

о социальной сущности человека, многогранности его интересов, включая производственные, экономические, политические, социальные и т. п., а также способности и возрастающие потребности. О человеке труда, о содержании и характере его производственной деятельности зачастую вспоминают лишь тогда, когда необходимо привести в действие рычаги экономического роста. Тем самым о человеке складываются достаточно примитивные представления, сужающие его социальную значимость до границ «рабочей силы», «рабочих рук». Думается, что ценность человека состоит вовсе не в этом, а в совокупности материального, социального и духовного. Человек как носитель интеллектуальных резервов направляет свои действия не только в сферу производства, но и в нравственную, этическую и духовную сферы, без которых, как отмечает М. С. Каган, невозможна организация жизни человечества.¹

Тем самым одностороннее понимание сущности человека не позволяет не только обеспечить его приобщение к процессам созидания и развития общества, но также использовать многообразие интеллектуальных резервов, без которых невозможны не только преобразования в сфере производства и общественной жизни, но и экономический рост, с которым связывает свои надежды общество. Какой можно сделать вывод из описания подходов к пониманию роли интеллектуальных резервов в развитии предприятий? С одной стороны, состав, структура и область использования интеллектуальных резервов человека зависят от сферы его жизнедеятельности, социокультурной составляющей его бытия, формирующихся потребностей, обусловленных состоянием производственных отношений и производительных сил, а с другой — непосредственной жизненной позицией человека. Можно согласиться с положением о том, что структура интеллектуальных резервов является следствием и результатом:

- процесса социализации и адаптации личности к общим и специфическим условиям ее включения в конкурентную сферу производства;
- формирования способностей и функциональных возможностей личности в процессе производства;
- процесса институционализации, т. е. официального закрепления, утверждения и признания за конкретной личностью прав и обязанностей, определенных ролевых характеристик, юридически и функционально закрепляющих ее профессионально-квалификационный статус;
- жизненного и трудового опыта, в процессе которого формируется содержательно соответствующий уровень профессионального сознания, ориентирующего личность работника, определяющего приоритеты и направленность ее поведения в соответствии со значимыми ценностями, установками, потребностями;
- социального составления личности, ее гражданской позиции, интегрально выражающих и определяющих основную направленность ее жизненных, трудовых интересов и ориентаций, позволяющих в многообразной мозаике конкретных ситуаций выбрать соответствующие ориентиры и альтернативы реального поведения.

¹ Каган М. С. Философия культуры. — СПб.: СПбГУ, 1996.

Объективным можно считать процесс формирования и использования интеллектуальных резервов на промышленных предприятиях под воздействием деловых коммуникаций человека в процессе его профессиональной деятельности.¹

Деловые коммуникации в сфере промышленного производства и управления позволяют решать целый спектр производственных задач, таких как информационный обмен или информационная передача профессиональных компетенций, позиционирование идей и методов их воплощения в производственной деятельности, рост взаимного понимания. Если говорить о более детальном подходе к пониманию интеллектуальных резервов человека в контексте профессиональной деятельности и деловых коммуникаций, то они способствуют решению не только сугубо производственных, но и общественно значимых задач, среди которых следующие:

- информационно-коммуникативные, в основе которых обмен профессиональной информацией, опытом и знаниями;
- интегративные, определяющие взаимодействие персонала предприятия в процессе решения производственных задач;
- гносеологические, когда человек выступает как объект исследования и управления;
- аксиологические, позволяющие подойти к профессиональному обмену информацией с позиции обмена ценностями и формирования у персонала предприятия ценностных ориентаций в производственной деятельности;
- нормативные, посредством которых происходит закрепление индивидов за соответствующей сферой приложения труда, за определенными функциями, конкретными заданиями и программами работы;
- социальные, когда общение работников различных профессий и специальностей носит специфический знаковый характер или информативный по отношению к изделию, создающемуся в процессе производства;
- социально-практические, позволяющие осуществлять не только информационный обмен, но обмен опытом, способностями, навыками, умениями.

Состав задач, решаемых посредством формирования и использования интеллектуальных резервов человека на промышленных предприятиях, настолько широк, что вызывает объективную необходимость создания специальной системы или подсистемы управления. И здесь необходимо выделить основные направления управленческого воздействия на использование интеллектуальных резервов, а именно:

- создание условий для реализации интеллектуальных резервов всем без исключения членам трудового коллектива предприятия. В этом случае механизм управления интеллектуальными резервами опирается на процесс бюджетирования деятельности структурных подразделений, на нормативно-стоимостный подход в организации деятельности коллектива предприятия;
- предоставление членам трудового коллектива предприятий профессионального выбора в достижении поставленных целей и задач;

¹ См. подробнее: *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: Знание, 1999.

- введение общесистемного контроллинга за процессом формирования и использования интеллектуальных резервов;
- учет, и прежде всего стоимостный учет, использования интеллектуальных возможностей человека в процессе производства товаров и услуг с одновременным стимулированием результатов его деятельности и т. д.

Вместе с тем необходимо отметить в определенной мере традиционизм в понимании процессов управления интеллектуальными резервами человека. Так, например, В. И. Шкатулла ограничил процесс управления набором мотиваторов,¹ среди которых:

- определение набора возможных стимулов, исходя из экономического состояния предприятия;
- определение спектра интересов и возможностей их удовлетворения в процессе производственной деятельности;
- конкретизация по приоритетам видов производственной деятельности, которые целесообразно мотивировать;
- создание условий для рациональной организации труда;
- выяснение фактических и скрытых намерений работников;
- проекция возможных доходов работника на среднесрочную перспективу его профессиональной деятельности;
- создание комфортного социально-психологического климата и т. п.

Вместе с тем нельзя не видеть, что существуют различия между индивидуальными и групповыми мотивациями. Так, если индивидуальные мотивации связываются с самовыражением, самоутверждением, престижем, коммуникациями равного с равным, стремлением к безопасной деятельности и деятельности без риска, удовлетворением потребностей в жилье, питании, повышении уровня и качества жизни, то групповые или коллективные мотивации представлены мотивациями другого класса: гордость за коллектив предприятия, поддержание торговой марки, формирование системы группового поведения, обычаев и т. п.

Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов процесс управления интеллектуальными резервами связывают с интеграцией профессиональных точек зрения, обеспечиваемый организацией дискуссий.²

А это, по своей сути, и есть разновидность обмена профессиональной информацией в виде дискуссий, полемики, способствующих самовыражению и самоутверждению человека в процессе труда. Отметим, что процесс самовыражения представляет собой часть самопроизвольного проявления своих личностных и профессиональных качеств, а процесс самоутверждения представляет собой установление формы самостоятельной деятельности в определенных производственных условиях, что позволяет работнику найти или, по крайней мере, обозначить свою профессиональную нишу.

В управлении интеллектуальными резервами, по всей вероятности, могут существовать противоречия между индивидуальными и коллективными интересами.

¹ Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, 2001.

² Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

Л. П. Гримак, анализируя подобное противоречие, писал: «...интересы отдельного человека совпадают с общественными: нет и быть не может более ценного социального “продукта”, чем высокая нравственность. Отсюда столь постоянная необходимость в ее формировании».¹

Нравственность как скрытый, так и явный компонент интеллектуальных резервов человека проявляется, как правило, в его поведении. Это значит, что поступки, влияющие на характер поведения, определяются интеллектуальным «высвечиванием» существующих между предметами связей и отношений.

Нельзя не учитывать в управлении интеллектуальными резервами промышленного предприятия и социокультурной компоненты. Начало такому подходу к человеку положили М. Вебер² и П. Сорокин,³ которые обосновали три измерения человеческого бытия: человека в его соотношении с обществом, характер культуры, тип социальности.

Кроме того, П. А. Сорокин при разработке концепции социальной стратификации ввел в научный оборот понятие социального пространства, в составе которого были выделены три основных компонента: экономический статус, политический статус и профессиональный статус. При анализе профессионального статуса П. А. Сорокин обращает внимание на шкалу профессионального статуса Ф. Барра, которая построена на выявлении уровня интеллекта работников, требуемого при выполнении тех или иных профессиональных обязанностей.⁴

Отметим, что Р. Херрстейн и Ч. Муррей эту связь соотносят с интеллектуальными способностями работника, его умением занять определенную позицию в профессиональной деятельности.⁵

Н. И. Лапин решение проблемы видит в либерализации управления, в основе которого «...расширение свободы выбора и ответственности человека, увеличение возможностей его инициативных действий...».⁶

Но это возможно при создании специальных условий для деятельности человека, коллектива на конкретном предприятии, например, введении в структуру управления центра инновационных технологий, или бизнес-инкубатора.

Кроме того, вовсе не факт, что человек нуждается в свободе вообще. Потребность в свободе зависит от целого ряда обстоятельств, среди которых корректировка потребностей общества, корректировка потребностей персонала предприятия, корректировка потребностей личности. Можно также отметить, что состав интеллектуальных резервов формируется не только в сфере профессиональной деятельности, но и в сфере внутрисемейных отношений, что, несомненно, влияет на социокультурный ориентир работ, нравственную и этическую позицию человека.

¹ Гримак Л. П. Резервы человеческой психики. — М.: Политиздат, 1989.

² Вебер М. Хозяйство и общество. — М., 1921.

³ Сорокин П. Система социологии. — М.; Пг., 1920. — Т. 1.

⁴ Питирим Сорокин и социокультурные тенденции нашего времени: Материалы Международного научного симпозиума, посвященного 110-летию со дня рождения П. А. Сорокина. — М.; СПб., 1999.

⁵ Herrnstein R., Murray Ch. The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life. — N. Y.: Free Press, 1994. — P. 29.

⁶ Гуманистические ориентиры России. — М.: Институт экономики РАН, 2002.

Л. Г. Игонин, анализируя процессы формирования культурного облика личности и стратификации, подчеркнул, что в последние годы складывается новая модель формирования интеллектуальных резервов, в частности, под воздействием «капитализации» общественных отношений, становления гражданского общества (разделение функций экономики, общества и государства), и, с другой стороны, под воздействием изменения социокультурного ориентира в сознании населения.¹

Затрагивая вопрос о взаимосвязи формирования интеллектуальных резервов с субъективными факторами социокультурного происхождения, невозможно не обратить внимания на роль и значение в этом процессе такого канала влияния на сознание людей, как средства массовой информации. Важная задача СМИ — выработать у представителей различных групп населения социально значимые ориентиры и направить их интересы в полезное с общественной точки зрения русло. В этой связи и промышленное предприятие через действующую систему взаимодействия со СМИ может повлиять на формирование структуры и содержание интеллектуальных резервов. По крайней мере, это в полной мере может касаться формирования престижа профессии, облика удачливого в профессиональной деятельности человека, процессов самооценки, самоидентификации и саморазвития личности человека.

Не менее важно отметить влияние на процесс формирования и использования интеллектуальных резервов человека на промышленном предприятии системы государственного управления экономикой страны, которое включает:

- разработку и осуществление общенациональной экономической и социальной политики;
- обеспечение общедеревальных минимальных гарантий населению;
- обеспечение единого социального пространства и определение набора минимальных социальных стандартов, обеспечивающих допустимое качество жизни населения в регионах и государстве в целом;
- разработку общедеревальных социальных программ и основных критериев оценки состояния социальной сферы;
- контроль за реализацией прав граждан в области социальной защиты;
- разработку и реализацию программ «быстрого реагирования», т. е. разработку экстренных мер по снятию социальной напряженности и социального риска;
- формирование резервных федеральных фондов и системы страхования социальных рисков;
- контроль за использованием целевых средств социального развития субъектов федерации.

Важным элементом в управлении интеллектуальными резервами является социальная среда предприятия, как наиболее «думающая» о человеке труда.²

А. Файоль так определял предприятие в экономической системе: «Организовать предприятие — значит снабдить его всем тем, что необходимо для функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом».³

¹ Игонин Л. Г. Культура и социальная стратификация // Социологические исследования. — 1995. — № 2. — С. 3–13.

² Потемкин В. К. Труд в системе рыночных отношений. — СПб.: ИСЭП РАН, 1995.

³ Файоль А. Общее промышленное управление. В сб.: Управление — это наука и искусство: Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. — М.: Республика, 1992.

Такие два подхода к пониманию предприятия позволяют утверждать, что и материальный, и социальный организм предприятия определяют спектр возможных начал в формировании и использовании интеллектуальных резервов человека.

Выделение производственной и социальной подсистем предприятия, на котором осуществляется производственная деятельность, позволяет установить две сферы формирования и использования интеллектуальных резервов: в хозяйственной деятельности и общественной практике.

В производственной подсистеме предприятия формируются и реализуются те интеллектуальные резервы, которые влияют на технологические, экономические и управленческие аспекты повышения эффективности производственной деятельности.

В социальной подсистеме создается и развивается трудоспособный коллектив и личность. По сути современное предприятие становится или должно стать системой, основанной на социальной организации производственных процессов.

Таким образом, управление интеллектуальными резервами можно представить как постоянно возобновляющийся под воздействием внутренних и внешних обстоятельств процесс, элементами которого являются:

- устойчивая ориентация личности на определенную вида деятельность, в которой определена предметная направленность, форма и конкретные возможности реализации материальной заинтересованности;
- сформированная опытным путем установка личности на оптимизацию энергетических затрат в процессе труда в соответствии с их ожидаемой и реальной материально-вещественной и социально-экономической компенсацией;
- аксиологическая ориентация личности на конкретную специализированную форму труда, в содержании которой выражен подлинный и формальный интерес производственной системы, а также определена ответственность за результаты своих профессиональных действий;
- собственно профессиональная способность на определенной стадии ее развития, являющаяся сама по себе относительно самостоятельным побудителем к действию, а также явно или неявно выраженная потребность развития этой способности, расширяющая в перспективе диапазон возможностей личности работника;
- осознание конкретного временного масштаба, в рамках которого поэтапно формируются профессиональная и жизненная перспективы личности, что позволяет ей тем или иным образом распределять, регулировать и использовать физические, интеллектуальные и энергетические ресурсы в процессе удовлетворения своих потребностей, реализации интересов и достижения целей;
- чувство профессионального долга, являющееся неотъемлемым атрибутом самосознания личности работника и позволяющее ему соизмерять свои поступки с нормативными предписаниями конкретной производственной системы;
- четкое представление личности о возможностях и пределах тех поведенческих установок, которые фиксируются в границах заданного профессионально-квалификационного статуса и раскрываются в конкретных функционально-ролевых характеристиках ее трудового поведения;

- ориентация на групповые нормы профессионального поведения, являющаяся следствием более или менее устойчивой идентификации с конкретным профессиональным окружением и профессиональной субкультурой, что выражается в принятии свойственных представителям данной среды ценностей, целевых установок, культурных и поведенческих образов и стереотипов, т. е. в усвоении и практической реализации конкретных эталонов поведения.

По содержанию, предметной направленности и интенсивности воздействия на формы и методы реализации интеллектуальных резервов человека можно судить о неких условиях, которые определяют этот процесс. Среди них следующие:

- реальные жизненные и производственные условия, которые обуславливают устойчивость или динамику доминирующих мотивов поведения;
- структура и направленность жизненной позиции личности, ее мировоззрение, ценностные ориентации и установки, определяющие предрасположенность выбора определенных способов и методов поведения в достижении тех или иных актуальных жизненных и трудовых целей, а также в выборе средств и условий их достижения;
- «базисные» характеристики личности, зависящие от временных фаз и состояний ее жизненного, трудового и семейного циклов, на каждом из которых формируются и преобладают цели и задачи, связанные с необходимостью реализации конкретных общественно и лично значимых функций, соответствующих той или иной стадии социальной зрелости;
- многообразные социальные институты и организации, регулирующие и определяющие основные параметры жизненного и трудового пути личности на всех стадиях, влияющих на процесс становления, реализации и выбора ею тех или иных образов поведения и формирующих их;
- интеллектуальный потенциал, функциональные способности и энергетические возможности личности, определяющие вектор ее притязаний и достижений, реальное социальное партнерство, а также «поле» ее активности в сфере труда и общественной жизни;
- качественные характеристики производственно-экономических, материально-технических и организационно-нормативных условий труда, побуждающие личность определять наиболее целесообразные формы и способы активизации и реализации своих профессиональных способностей;
- ситуативные обстоятельства, складывающиеся в пространственно-временных пределах и границах конкретной социально-производственной среды и системы общения, которые детерминируют и определяют актуальные мотивы и мотивацию личности и, соответственно, модальные, реальные формы поведения.

Содержание, структура, область применения и управления интеллектуальными резервами человека на промышленном предприятии позволяют определить контуры профессиональной мобильности их использования: умственная работоспособность, реактивность мышления, профессиональная активность и инициатив-

ность, эмоциональная возбудимость, самооценка, самоорганизация, саморазвитие. Контуры профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов человека определяют спектр его действий, установок, поведения в коллективе предприятия и, пожалуй, результативность труда. Однако это утверждение предполагает определение системообразующих признаков профессиональной мобильности работников предприятий.

9.2. Системообразующие признаки профессиональной мобильности интеллектуальных резервов работников предприятия

При рассмотрении классификационных признаков условий, требований, факторов и ограничений профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов в сфере промышленного производства необходимо иметь в виду, что проблема выходит за рамки отдельно взятого предприятия и сопрягается с региональным и федеральным уровнями.

Профессиональная мобильность работника, как известно, может рассматриваться не только на личностном уровне, связанном с профессиональным самоопределением, проявлением в процессе труда интеллектуальных резервов, но и на уровне сферы, представляющем собой формирование системы профессионального образования, профессионального отбора, выявления стандартных и нестандартных профессиональных компетенций, условий, предоставленных работнику для профессиональной самоидентификации при выборе сферы приложения труда. В этой связи совершенно правомерно рассматривать профессиональную мобильность работника как триединый процесс, в котором:

- качество личности обеспечивает внутренний механизм развития человека;
- деятельность человека, детерминированная меняющимися средой событиями, выступает результатом самореализации человека в профессии и жизни;
- процесс преобразования человеком самого себя и окружающей его профессиональной и жизненной среды осуществляется на региональном и федеральном уровнях.

Профессиональная мобильность работника рассматривается в профессиональном пространстве и индивидуальных проявлениях, отражая взаимосвязь индивидуальных интеллектуальных резервов, меняющихся требований общества, государства, личности к изменениям в профессиональной сфере, к профессиональному росту и особенностям использования интеллектуальных резервов в сфере промышленного производства. Отсюда профессиональная мобильность в использовании интеллектуальных резервов может быть классифицирована следующим образом:

- мобильность, направленная на реализацию индивидуальных потребностей специалиста;
- мобильность, ориентированная на внешние требования;
- мобильность, ориентированная на достижение личностно значимой цели;
- мобильность, направленная на взаимопринятие внешних требований и личностных возможностей;

- мобильность, осуществляемая без учета индивидуальных профессиональных особенностей специалиста;
- мобильность, при которой активность направлена на профессиональное развитие без учета реалий современной ситуации;
- мобильность рациональная, обусловленная особенностями сферы приложения труда;
- мобильность ответственная, определяющая уровень профессиональной ответственности за результаты деятельности коллектива предприятия.

Можно полагать, что система характеристик классификационных признаков представляет собой совокупность существенных определений (черт), находящихся в отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство (целостную совокупность) содержания данных понятий (процессов, явлений), подлежащих классификации с заданной целью.

Таковыми понятиями в данном случае являются: условия, требования, факторы и ограничения.

Условия, требования, факторы и ограничения использования интеллектуальных резервов преобразования экономического потенциала предприятий рассматриваются в данном случае как необходимый и достаточный набор их основных элементов для построения в дальнейшем механизма эффективного функционирования предприятий.

Каждый элемент этого механизма характеризуется набором существенных признаков применительно к соответствующему уровню его функционирования: предприятие, регион, федерация. Эти признаки составляют определенные классы процессов и отношений (связей), которые отличаются друг от друга, а в целом характеризуют содержание и форму проявления того или иного элемента механизма использования интеллектуальных резервов.

Рассмотрим последовательно каждый из названных элементов данного механизма и попытаемся выделить основные их признаки, способные стать классификационными или классообразующими.

Условия использования интеллектуальных резервов представляют собой в широком смысле совокупность обстоятельств, требований, факторов, других предпосылок, влияющих так или иначе (т. е. с позиций развития или ограничения) на процессы как формирования, так и реализации всей совокупности интеллектуальных резервов.

Условия вообще и условия использования интеллектуальных резервов в частности отличаются богатством разнообразия своих признаков, характерных черт, которые определяются основанием (точкой зрения, позициями) рассмотрения или оценки того или иного их аспекта. Прежде всего, характеризуя глубинные, сущностные элементы или механизмы осуществления тех или иных процессов, в частности процессов использования интеллектуальных резервов, следует различать существенные (закономерные, обоснованные) и несущественные (случайные) условия. Существенными являются те условия, которые определяют собой основные процессы (основное содержание и формы) использования интеллектуальных резервов. К несущественным условиям чаще всего относятся ситуативные обстоятельства, способствующие как улучшению, так и ухудшению процессов использования интеллектуальных резервов.

К характеристике условий использования интеллектуальных резервов с рассматриваемой точки зрения относится их деление на объективные и субъективные. Объективные условия по своей природе характеризуют устойчивые процессы использования интеллектуальных резервов, находящиеся в тесных, взаимообусловленных связях и зависимостях (вертикальных и горизонтальных) с многочисленными процессами как социальной, так и экономической реальности. Субъективные условия отличаются непосредственной связью с деятельностью, поступками людей, а потому носят менее устойчивый и обоснованный характер. Нередко трудно отделить объективные условия от субъективных, так как одно подчас содержится в другом, а иногда и переходит друг в друга (при обретении или утрате необходимого качества, например, глубины, обоснованности связей и отношений и т. д.). Так, к числу объективных условий относятся природно-климатические условия, демографические, социально-экономические и т. п. Сюда же относятся условия использования интеллектуальных резервов, присущие национальному (нередко и мировому) уровню развития:

- производство средств производства, технологии, организации;
- охрана окружающей среды;
- социальные резервы (их содержание, структура, качество).¹

К объективным, по преимуществу, можно отнести такие, скажем, условия, как социальные, организационно-управленческие, кадровые, политические.

Важной характеристикой условий труда является деление данных процессов на внутренние и внешние. Внутренние условия использования интеллектуальных резервов определяются самим механизмом их реализации, связями и отношениями, протекающими в нем самом и им обусловленными. Внешние условия отражают процессы взаимодействия данных реальных явлений в сфере использования интеллектуальных резервов с процессами и явлениями, находящимися в другой горизонтальной или вертикальной плоскости и оказывающими часто прямо или косвенно влияние на характер использования тех или иных конкретных социальных резервов. Тем самым можно выделить непосредственные (косвенно влияющие на них) условия использования интеллектуальных резервов. Если взять, например, социальные условия, влияющие на эффективность трудовой деятельности, то в первом случае можно говорить, в частности, о качестве самой рабочей силы, ее профессионализме и т. д.; во втором — о здоровье работника, социально-психологическом климате на производстве и т. д.

Каждое из условий характеризуется своим содержанием и формами его проявления. Например, условия труда как совокупность факторов, требований и ограничений, влияющих на работоспособность и здоровье человека в процессе производственной деятельности, подразделяются на производственно-технические, санитарно-гигиенические, бытовые, социально-психологические условия.

Требования к использованию интеллектуальных резервов представляют собой условия, выраженные в категорической форме (норматив, стандарт, правовой законодательный акт и т. д.), предъявляемые к различным сторонам, аспектам рас-

¹ См. подробнее: Управление социальными резервами регионального развития / Под ред. В. К. Потемкина. — СПб.: ИРЭ РАН, 2001.

смаатриваемых процессов. Например, профессионально-квалификационные требования, требования к охране и условиям труда, экологические требования и т. д.

Кроме того, эти требования выражают необходимость коррекции процессов, отношений в соответствии с определенными условиями (в частности, с экономическими, социальными, демографическими, природно-климатическими и др.) и с учетом их настоящего или предстоящего изменения.

Различают требования объективного и субъективного характера, внутренние и внешние, существенные и несущественные и т. д. Объективные требования к использованию интеллектуальных резервов представляют собой условия и ограничения, вытекающие из объективной природы того или иного социального резерва и его использования. Объективность требований в данном случае можно выразить схемой аксиоматической по своей объективности силы: без использования интеллектуальных резервов невозможно не только обеспечить предприятию, обществу или региону достойную жизнь, но трудно даже выжить.

В большинстве случаев требования к использованию интеллектуальных резервов носят субъективный характер. Субъективные требования представляют собой комплекс норм, нормативов, стандартов, законодательных и других правовых организационных актов, правил и т. д., определяющих в категорической форме условия и границы использования тех или иных интеллектуальных резервов на соответствующих уровнях: предприятия, региона или федерации.

Близкими к ним являются определения, характеризующие такие признаки требований к использованию интеллектуальных резервов, как «внутренние» — «внешние», «существенные» и «несущественные». Основным, определяющим здесь является движение характеристик того или иного требования от уровня объективной, существенной, природообразующей реальности к более конкретным проявлениям, богатым своими определениями, содержанием и формами, созданными общественно-правовой практикой людей. Так, внутренние требования к использованию интеллектуальных резервов представляют собой объективные условия, нормы, вытекающие из самой природы (сущности) того или иного требования как объективного закона, без учета которого ни при каких условиях не может быть использован данный интеллектуальный резерв.

Внешние требования к использованию интеллектуальных резервов представляют собой объективные и субъективные условия, нормы, стандарты, правовые и другие акты, определяющие или диктующие (предписывающие) необходимость и возможность использования тех или иных интеллектуальных резервов.

Факторы использования интеллектуальных резервов в наиболее общем виде представляют собой причину или движущую силу данного процесса, определяющую его характер или отдельные стороны, черты. Фактор, таким образом, представляет собой важнейший, наиболее активный элемент условий реализации интеллектуальных резервов.

По мере своей конкретизации факторы обретают множество форм проявления применительно к различным аспектам, сторонам использования даже одного и того же интеллектуального резерва или определенных сторон различных интеллектуальных резервов и т. д.

Фактор внешнего окружения — различные воздействия внешних условий (внешней среды) на процессы использования интеллектуальных резервов. Поскольку

«внешнее» определяется уровнем рассмотрения того или иного социального фактора, то соответственно характеризуются и сами условия. Так, на региональном уровне внешней средой воздействия на интеллектуальные резервы в ходе их использования являются условия, требования, ограничения, формируемые федеральным уровнем управления, регулирования. Кроме того, понятие «внешняя среда» определяется характером самого данного процесса или явления. В частности, для интеллектуальных резервов и их использования внешнюю среду (сферу) образуют все несоциальные процессы, тесно связанные, однако, с этими последними. Прежде всего, это экономические, научно-технические, производственно-технические и другие процессы.

Фактор внутренних условий — многообразие связей и отношений, формируемых и используемых в пределах данного уровня функционирования интеллектуального резерва или в рамках его структурных элементов и влияющих на развитие (а при негативном стечении обстоятельств — и на угасание) этого резерва.

Фактор времени — выражает неравноценность данных условий, требований, ограничений относительно различных периодов, в связи с их изменениями, которые так или иначе влияют на уровень и качество использования интеллектуальных резервов.

Фактор институциональный — влияние государства, профсоюзов, объединений работодателей на уровень и качество использования интеллектуальных резервов.

Фактор производства — элементы, механизмы реального производственного процесса, влияющие (развивающие или ограничивающие) на процессы использования социальных резервов, прежде всего личностных и коллективных проявлений производительной силы труда. Факторы производства делятся на средства производства, материалы, труд, организацию, технологию. С одной стороны, факторы производства, их рациональная комбинация в реальных производственных условиях являются причиной, движущей силой (или ограничением, тормозом — в случае недостаточного развития элементов производства и их организации) эффективного использования интеллектуальных резервов. С другой стороны, именно благодаря все более полному использованию интеллектуальных резервов, в том числе их интеллектуального элемента (научного, проектно-конструкторского, инженерного, организационно-управленческого), получают свое развитие элементы производства и в целом фактор производства.

В структуре фактора производства, в свою очередь, как видим, важен каждый элемент. Это прежде всего человеческий фактор (или фактор живого труда), который включает в себя фактор квалификации (качества труда), фактор подготовки персонала, сюда же входят факторы организации (в том числе самоорганизации), управления (и самоуправления). Реализация этих факторов в процессе использования интеллектуальных резервов в значительной мере обуславливается действием социально-психологического фактора.

Интегральным, результирующим производственным фактором с точки зрения использования интеллектуальных резервов служит фактор роста производительности труда.

Решающую роль не только в формировании, но и в использовании интеллектуальных резервов играет демографический фактор (фактор людских ресурсов).

С этим фактором непосредственно связан фактор обеспечения и охраны здоровья населения (фактор здравоохранения).

Все более активную роль играет, и в дальнейшем будет играть, в решении задачи использования интеллектуальных резервов экологический фактор, определяющий уровень и качество здоровья нынешних и будущих поколений людей.

Одним из важнейших экономических факторов, определяющих в значительной мере процесс использования интеллектуальных резервов, является ресурсный фактор (материальные, финансовые ресурсы).

Ограничениями использования интеллектуальных резервов являются условия и требования объективной (материально-экономической, производственной и т. д.) и социальной (содержание и формы отношений, характер интересов и их взаимодействие и т. д.) реальности, устанавливающие определенные рамки, границы, правила, нормы (в том числе административные, законодательные), за которые не должна выходить деятельность социально-экономических субъектов в вопросах использования интеллектуальных резервов.

Ограничения использования интеллектуальных резервов характеризуют собой в значительной мере механизм регулирования процессов, желаемой, необходимой и в данных условиях возможной (с точки зрения достигнутого и допустимого) реализации данных резервов.

Всю совокупность ограничений, действующих (или способных действовать) в сфере использования интеллектуальных резервов, можно подразделить на целый ряд групп, категорий по различным основаниям. Прежде всего следует выделить ограничения объективные и субъективные. Объективные ограничения — это ограничения, которые обусловлены, во-первых, ограниченностью возможностей и способностей любого интеллектуального резерва в сравнении с несоциальными (материальными) резервами. Во-вторых, ограниченность интеллектуальных резервов объективно вызывается их все более тесными связями с широкой массой других, несоциальных факторов и условий производства, углубляющейся органической включенностью в производственную систему, когда любое действие социального субъекта опосредовано множеством других действий и противодействий. Следовательно, это ограничения, которые не поддаются или мало поддаются воздействию (регулированию, управлению) со стороны социального субъекта.

Субъективные ограничения использования интеллектуальных резервов — это ограничения, которые обусловлены собственно социальными способностями и возможностями человека, вытекающими, однако, не из общей социальной природы, а скорее из несовершенства форм проявления этой природы, ее творческих и деловых возможностей (способностей) в отдельных ее индивидуальностях. Такие ограничения сильнее ощутимы, если подобные индивиды занимаются управлением (регулированием) деятельности значительных масс людей, а следовательно, и используют интеллектуальные резервы соответствующих масштабов.

По времени своего функционирования ограничения делятся также на:

- постоянно действующие;
- периодически действующие;

- кратковременные;
- эпизодически возникающие (ситуативные).

По сфере своего проявления ограничения могут быть внутренние и внешние. Первые обусловлены самой природой данного интеллектуального резерва, механизмом его использования и т. д., вторые — воздействием связей и отношений, находящихся вне непосредственного поля воздействия этого социального резерва, а рядом с ним, в близко или далеко лежащей сфере (например, несоциальной, материально-технической и т. п.) или над ним, в сфере управляющего воздействия.

По степени воздействия на процесс использования интеллектуальных резервов различаем:

- непосредственные ограничения (прямые);
- опосредованные (косвенные).

По своей природе ограничения интеллектуальных резервов крайне разнообразны, как разнообразны связи и отношения этих резервов, механизм их формирования и реализация в системе общественного производства и воспроизводства. Так, можно выделить ограничения:

- материальные, ресурсные;
- экономические;
- финансовые и др.

Сам социальный фактор производства отличается широким набором своих внутренних ограничений, которые проявляются при недостаточности внимания к проблемам его оптимального функционирования (использования). К таким ограничениям относятся:

- состояние здоровья;
- психологическое здоровье (психологическая неготовность);
- профессионально-квалификационная неготовность и т. д.

Значительное число ограничений для успешного использования интеллектуальных резервов может возникнуть благодаря неблагоприятному состоянию экономической и политической ситуации. К таким ограничениям относятся:

- неблагоприятная для большинства населения экономическая стратегия и политика (в частности, ход реформ);
- отсутствие приемлемой большинством населения социальной политики;
- социальная и политическая нестабильность в стране и т. п.

Учитывая изложенное, для выработки научно обоснованного механизма формирования и использования интеллектуальных резервов работников необходимо определить их классообразующие признаки и характеристики. С этой целью выделим группировки интеллектуальных резервов, используемых в деятельности промышленных предприятий, по степени воздействия на них различных уровней управления.

Известно, что признак — отличительная черта, свойство, качество, присущие единице совокупности, явлению, процессу и т. д.

Классообразующий признак — отличительная черта, свойство, качество, присущие единице совокупности, явлению, процессу и т. д. и позволяющие распределить их по соответствующим классам. Поскольку в данном случае не могут быть использованы любые признаки, то можно сказать, что классообразующие признаки — это признаки, существенные с точки зрения цели и задач создаваемой классификации.

Группировка — процесс образования групп единиц совокупности, однородных в каком-либо существенном отношении, а также имеющих одинаковые или близкие значения группировочного признака. Одной из разновидностей группировки является группировка аналитическая, т. е. предназначенная для изучения взаимосвязей между признаками. Сопоставляя значения общих признаков, можно сделать заключение (исходя из характера их совместных изменений) о наличии и направлении связи (связей).

Используя обозначенный методический подход к построению классификаций интеллектуальных резервов, выделим десять спектров обобщения в системе классообразующих признаков: по сфере действия, по характеру действия, по времени действия, по методам управляемости, по доступности использования, по степени заинтересованности в использовании, по уровню использования, по объему направленности материальных и финансовых затрат, по объему и качеству использования, по характеру экономического обеспечения и информационного сопровождения (табл. 9.1).

В сфере действия мы выделяем внутренний и внешний аспект; по характеру действия интеллектуальные резервы подразделяются на непосредственные и опосредованные. По времени действия — на постоянно, эпизодически и единично используемые интеллектуальные резервы; по управляемости интеллектуальные резервы подразделяются на управляемые, требующие управленческого и организационного обеспечения и сопровождения, не требующие управленческого воздействия; по доступности использования, с выделением признака заинтересованности работников, работодателей, органов федерального и местного управления и т. д.

При группировке интеллектуальных резервов нами выделяются и условия их использования, которые можно объединить в группировку содержательных элементов программы преобразования экономического потенциала субъектов хозяйствования (столбец 4 табл. 9.1).

Осуществленная группировка позволила провести предварительное упорядочение (группирование) всего многообразия признаков интеллектуальных резервов и их характеристик, а также форм и средств использования соответствующих интеллектуальных резервов. Здесь интеллектуальные резервы рассматриваются и группируются безотносительно к тем или иным основным элементам механизма их использования, пока лишь как заданная совокупность в целом, которую необходимо последовательно расчленять, систематизировать по определенным основаниям (признакам). Важно при этом дать характеристику выявленных группировочных признаков интеллектуальных резервов, которая позволит затем более аргументированно осуществить организацию всего спектра работ на предприятии по формированию и использованию интеллектуальных резервов работников.

Таблица 9.1. Группировка классообразующих признаков использования интеллектуальных резервов на различных уровнях управления

№ п/п	Группировочный (классообразующий) признак	Характеристика интеллектуального резерва	Использование интеллектуального резерва
1	По характеру действия	<ul style="list-style-type: none"> • Внешний • Внутренний 	Ввиду общего характера данных признаков их учет в процессе использования обуславливает выбор конкретных форм и средств на федеральном, местном уровнях и уровне конкретного предприятия
2	По характеру действия	<ul style="list-style-type: none"> • Непосредственный • Опосредованный 	То же
3	По времени действия	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно действующий • Эпизодически действующий • Единично действующий 	То же
4	По управляемости (экономической, административной, правовой, организационной, социологической)	<ul style="list-style-type: none"> • Управляемый • Малоуправляемый (в силу объективных или субъективных причин) • Требующий управленческого, научно-технического и организационного обеспечения и сопровождения 	<ul style="list-style-type: none"> • Программное обеспечение (федеральное и местное) • Административно-правовое обеспечение и сопровождение • Экономическое и социальное • Методическое и научное • Разработка концепции и стратегии программы • Структурная научно-техническая перестройка экономики и производства • Разработка кадровой политики и ее реализация • Приведение организационной модели производства в соответствие с требованиями рыночной экономики (на уровне Федерации, региона, предприятия) • Разработка концепции и программы обеспечения заинтересованности в использовании интеллектуальных резервов на всех уровнях управления

Продолжение табл. 9.1

№ п/п	Группировочный (классообразую- щий) признак	Характеристика интеллектуального резерва	Использование интеллектуального резерва
5	По доступности интеллектуальных резервов для их использования в современных условиях и при со-временном уровне развития техники, технологии, органи-зации, квалифика-ции персонала	<p>Интеллектуальные резервы, не тре-бующие для своего использования ничего, кроме желания (заинтере-сованности в этом):</p> <ul style="list-style-type: none"> • работников • работодателей • региональной власти • федеральной власти <p>Интеллектуальные резервы, тре-бующие для своего использования наличия (или осуществления) других, кроме заинтересованности, условий, требований, факторов или преодоления ограничений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка концепции и программ обеспечения заинтересованности в использовании интеллектуальных резервов на всех уровнях этого процесса и для всех субъектов хозяйствования • Разработка и осуществление многоуровневого комплекса мер по обе-спечению необходимых условий и требований, приведению в действие факторов и преодолению ограничений для полного и эффективного использования интеллектуальных резервов
6	По заинтересо-ванности в использо-вании интеллектуаль-ных резервов	<p>Интеллектуальные резервы, в использовании которых заинте-ресованы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • федеральные органы власти • региональные органы власти • работодатели • работники 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка концепции и программы интеграции личного и обществен-ного интереса: <ul style="list-style-type: none"> ◆ на федеральном уровне ◆ на местном уровне • Разработка концепции и программы сочетания личного интереса рабо-тодателя и интересов работников, региона и Федерации • Разработка концепции и программы обеспечения интересов наемных работников в ходе реализации интеллектуальных резервов

№ п/п	Группировочный (классообразую- щий) признак	Характеристика интеллектуального резерва	Использование интеллектуального резерва
7	По уровню использо- вания интеллек- туальных резервов	Интеллектуальные резервы ис- пользуемые на уровне: • рабочего места • предприятия • региона • отрасли • экономики страны	Разработка и осуществление программы и комплекса мер по использо- ванию интеллектуальных резервов применительно к каждому уровню: • на уровне рабочего места и предприятия главное: а) экономическая (материальная) заинтересованность работника и работодателя б) технико-организационные и кадровые вопросы в) социально-психологическая мотивация работников • на остальных уровнях наиболее важны: а) заинтересованность руководителей соответствующего уровня про- изводства, экономических и управленческих структур б) наличие ближайших позитивных реальных задач развития произ- водства и экономики региона, отрасли, страны и в связи с этим — по- требности в использовании социальных резервов на соответствую- щих уровнях
8	По объему и направ- лению материальных и финансовых затрат (в новую технику, технологии, подго- товку персонала)	• Требующий значительных мате- риальных и финансовых затрат • Не требующий таких затрат	Разработка и осуществление программ инвестирования: • на федеральном уровне • на местном уровне • на уровне предприятия
9	По объему и каче- ству использования живого труда (по масштабу занято- сти)	• Требующий значительной за- нятости населения • Не требующий привлечения до- полнительного живого труда • Обуславливающий минимизи- цию (сокращение) занятости • Обуславливающий рост требо- ваний к уровню квалификации персонала	Разработка и реализация федеральных и региональных программ создания новых кадров, переподготовки, повышения квалификации рабочих, специалистов, прежде всего менеджеров • Разработка и реализация федеральных и местных программ предот- вращения или сокращения безработицы, неполной занятости • Разработка концепций качественно новой квалификации персонала в условиях новых экономических отношений и программы их реали- зации

Окончание табл. 9.1

№ п/п	Группировочный (классообразую- щий) признак	Характеристика интеллектуального резерва	Использование интеллектуального резерва
10	По характеру и масштабу экономического обеспечения и сопровождения процессов использования интеллектуальных резервов	<ul style="list-style-type: none"> • Требующий дополнительного материального стимулирования работников • Не требующий дополнительного материального стимулирования работников, а лишь наведения элементарного порядка в оплате труда (ликвидация задолженностей по зарплате, улучшение нормирования труда и т. д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и реализация мероприятий (на федеральном и местном уровнях) по повышению цены труда работников с тем, чтобы обеспечить принцип оплаты по труду • Разработка и реализация комплекса мер, включая правовую ответственность, федерального и регионального характера по наведению порядка в оплате труда работников

9.3. Особенности использования интеллектуальных резервов работников на предприятии

В исследовательских программах последних лет складывается однобокое представление о роли человека в системе общественного производства, сужающее его социальную значимость до границ трудовых ресурсов, рабочей силы, рабочих рук. Вместе с тем совершенно очевидно, что ценность человека состоит вовсе не в этом, а в совокупности материальных, социальных и духовных качеств, присущих ему, в интеллектуальном потенциале, который человек использует для создания материальных благ и удовлетворения своих потребностей. Одностороннее понимание сущностных характеристик человека не позволяет в полной мере использовать его интеллектуальные резервы, которые в последнее время связывают с разработкой инновационных технологий преобразования общественного производства.

Следует отметить, что интеллектуальные резервы во многом формируются на личностном уровне за счет процессов социализации и адаптации к условиям производственной деятельности, формирования способностей и функциональных навыков в работе, признания конкретной личностью прав, обязанностей, ролевых характеристик, закрепляющих его профессионально-квалификационный статус, гражданской позиции личности и т. п.

Понимание условий формирования интеллектуальных резервов человека этим не ограничивается, а зависит от организационной, управленческой и социальной деятельности на конкретном предприятии. Так, например, респонденты (N 380), осуществляющие свою деятельность на промышленных предприятиях, видят основные ограничения в формировании и использовании интеллектуальных резервов в низком уровне оплаты труда (87%), плохой организации производства (72%), частой реорганизации управленческих подразделений (69%), в отсутствии возможностей для творческой работы (64%). Одновременно 63% респондентов отмечают, что какие-либо меры для вовлечения интеллектуальных резервов в сферу производства органами управления предприятиями не применяются; 55% констатируют отсутствие в сфере производства информационных технологий; 48% — возможностей повышения квалификации и 47% — организационной культуры и этики в отношениях работодателей и наемных работников.

На вопрос о более полном использовании интеллектуальных резервов респонденты отвечают следующим образом:

- необходимо улучшить социально-психологический климат в коллективе;
- создать условия для мотивирования высокоэффективного труда;
- создать в структуре управления предприятиями инновационные центры;
- обратить внимание на профессиональные и человеческие качества руководителей различных уровней управления.

Для преодоления негативных факторов в формировании и использовании интеллектуальных резервов работников, по всей вероятности, необходимы:

- устойчивая ориентация личности на инновационную деятельность;
- самооценка личностью своих интеллектуальных способностей;
- определение целевой направленности профессиональной деятельности;

- формирование побудительных мотивов для реализации интеллектуальных резервов в сфере производства.

Одновременно необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова природа и целевая функция использования интеллектуальных резервов;
- насколько интеллектуальные резервы необходимы для определенного типа производственной деятельности;
- каковы свойства интеллектуальных резервов и какова область их применения;
- насколько готов работник к реализации интеллектуальных резервов в сфере производства;
- каким образом и кто может управлять процессом формирования и использования интеллектуальных резервов; обладают ли работники аппарата управления интеллектуальными резервами?

Не менее важно в структуре управления персоналом предприятий определить доминирующий тип совокупного работника: репродуктивный, адаптивный, локально-моделирующий, системно-моделирующий, творческо-инновационный и в зависимости от этого строить систему управленческого воздействия на процессы формирования и использования интеллектуальных резервов. Само же управленческое воздействие может носить гностический, прогностический, конструктивный, организационный и коммуникативный характер.

Можно также утверждать, что процесс формирования и использования интеллектуальных резервов является постоянно возобновляющимся. И здесь нельзя не согласиться с А. Туреном, который писал, что историчность человеческой деятельности связывается с познанием, с культурной моделью и что знание образует исходную составляющую историчности, ее наиболее прямое и наименее социально организованное выражение.¹

Посредством интеллектуализации деятельности работников постоянно воссоздаются условия не только производства, но и жизнеобеспечения, без которых невозможен и сам процесс производства. Тем более что его составными элементами являются коммуникативные, информационные, организационно-структурные, производственные, нематериальные, инновационные и, несомненно, интеллектуальные активы. Причем коммуникационные информационные активы обусловлены, в основном, внешними факторами деятельности предприятия; организационно-структурные активы составляют сложившийся интеллектуальный потенциал предприятия, а производственные, нематериальные, инновационные и интеллектуальные активы имеют непосредственное отношение к системе внутрипроизводственной организации и управления предприятием. Можно утверждать, что эти активы составляют совокупные ресурсы промышленных предприятий, в которых не только предполагается, но и необходимо системно использовать интеллектуальные резервы каждого работника: рабочего, инженерно-технического работника, работника сферы управления (рис. 9.1).

¹ Touraine A. Producton de sociutu. — Paris, 1993. — P. 64.



Рис. 9.1. Структурная составляющая интеллектуальных резервов работника промышленного предприятия

Интеллектуальные резервы — психофизиологические, физические, моральные, нравственные, этические, духовные, социальные — это основа формирования интеллектуального капитала, образующего набор общих, многосторонних, неформализованных способностей работников, как приобретенных до прихода на работу на конкретное предприятие, так и непосредственно на предприятии; капитала, являющегося неотъемлемой неотчуждаемой интеллектуальной собственностью работника.

В свою очередь интеллектуальный капитал работника предприятия в процессе производственной деятельности трансформируется в интеллектуальный продукт. А. Моль определил природу интеллектуального продукта и привел доказательства того, что «как только» интеллектуальная продукция «попадает в процесс своего обращения — круговорот массовой коммуникации, — она получает некоторую стоимость».¹

И действительно, интеллектуальная продукция хотя и создается непосредственно работником, но порождается его интеллектуальным капиталом. В этой связи

¹ Моль А. Социодинамика культуры. — М.: Прогресс, 1973.

заметим, что признаком или социальным индикатором деятельности работника по созданию интеллектуального продукта является его творческая энергия, которая проявляется через его созидательные действия и профессиональные компетенции.

Как известно, в условиях формирования рыночных отношений перед руководством предприятий достаточно остро встал вопрос об эффективной практике управления, основанного на интеллектуализации профессиональных управленческих компетенций. Компетенция происходит от латинского слова *competo*, что означает — «добиваюсь, соответствую, подхожу». В данном случае профессиональные управленческие компетенции зависят от знаний и опыта, сформированных в процессе трудовой деятельности, от степени применения современных технологий использования интеллектуальных резервов в сфере производства.

Профессиональные управленческие компетенции являются важнейшим фактором повышения эффективности деятельности предприятий, так как связаны непосредственно с реализацией принципов организации. Среди них выделим: разделение труда, необходимость определения функциональных обязанностей, ступенчатость в управлении, систему делегирования полномочий, единство управления и подчинения, ответственность руководителей за принимаемые решения, сочетание различных методов управления, гибкость и непрерывность управления, полноту использования интеллектуальных резервов и т. п.

О профессиональных управленческих компетенциях можно судить в контексте целевых установок, поставленных перед персоналом предприятий, учета доминирующих потребностей персонала и степени их соответствия миссии и результатам деятельности, а также ведущих направлений управленческого воздействия на различные группы персонала.

Об уровне профессиональных управленческих компетенций можно судить посредством таких показателей, как квалификация (образование, опыт работы), сложность работы (умственные, физические, психологические, организационно-правовые усилия), инициативность и самостоятельность, инновационность, степень ответственности (за свою работу, работу подчиненных, за контакты с внешней средой; материальная ответственность, ответственность за здоровье и жизнь персонала). Не вызывает сомнений и то, что уровень профессиональных управленческих компетенций зависит и от того, какими стимулами пользуется руководитель в управлении персоналом. Это могут быть условия и показатели заработной платы, премирования по результатам работы, участие персонала в распределении прибыли, механизмы и условия материального и морального наказания, нетипичные методы стимулирования и т. п.

Не менее важным фактором формирования уровня профессиональных управленческих компетенций является система деонтизации в управлении персоналом, которая призвана сформировать понимание различных видов интеллектуальной деятельности, восприятие личностных и профессиональных качеств сотрудников, преодоление сопротивления нововведениям и различного рода разногласий. В последнее время в числе факторов формирования профессиональных управленческих компетенций называют и личностные свойства персонала, к которым относятся: профессионализм, трудолюбие и исполнительность, стремление к самообразованию, лояльность и приверженность предприятию, инновационность, самоорганизация и самореализация.

Обусловлено это положение тем, что практически все без исключения теории научного управления в качестве ключевого элемента эффективной и качественной деятельности предприятий называют «человеческий фактор», а также управление человеческими ресурсами.

Так, например, Р. Куинн, рассматривая степень практического применения концепций научного управления персоналом, обосновал положение, по которому рабочие — «живые машины» — столь же важны для фабрики, как и «неживые машины», и также нуждаются в уходе.¹

Среди вопросов эффективного управления персоналом предприятий Г. Мюнстерберг отмечал следующие: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ? при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника? как воздействовать на работников с точки зрения эффективности бизнеса?²

В современной системе менеджмента корпорации *IBM* эффективность управления персоналом связывают с разумным и агрессивным управлением, которое восприимчиво к потребностям, делающим из каждого работника предприятия заинтересованного партнера, а также:

- с обеспечением такого вида лидерства, которое бы мотивировало работников выполнять их обязанности наилучшим образом;
- с систематическими встречами руководителей со своими подчиненными;
- с формированием у персонала позиции, отличающейся смелостью в постановках производственных, технических и экономических вопросов; включением в систему делегирования полномочий с возможностью принимать самостоятельные решения и отвечать за их выполнение; целостностью взгляда на потребности корпорации, подобно тому, как они видят свое функциональное подразделение и конкретное производственное задание;
- с планированием перспектив каждого сотрудника и т. д.

В последнее время ученые и специалисты все чаще обращают внимание на формирование профессиональных управленческих компетенций персонала японских предприятий. Ч. Макмиллан, в частности, отмечал, что «пугающий многих успех японской промышленности в производстве и сбыте широкого набора товаров породил не только повсеместное признание и даже невольное восхищение этой страной у потребителей во всем мире, но и усиливающееся подозрение в том, что японцы действуют более эффективно, чем это им необходимо для их же собственной пользы. В самом деле, иногда создается впечатление, что они ставят целью развитие отраслей, сегментов рынка и категорий товаров, имеющих глобальный рыночный потенциал, даже тогда, когда результатом этого будут многочисленные жертвы со стороны других стран».³

Японская система управления персоналом является частью целостного государственного менеджмента, государственной политики, в которых на первое место выдвигаются потребности человека, а уже затем прибыль. При этом в стра-

¹ *Quinn R. E. Beyond Rational Management.* — San-Francisco: Jossey-Bass. 1988.

² *Мюнстерберг Г. Психология и экономическая жизнь.* — М., 1924.

³ *Макмиллан Ч. Японская промышленная система.* — М.: Прогресс, 1988.

тегии управления персоналом превалирует принцип конкурентного вызова, цель которого — обеспечение долгосрочного рыночного роста, основанного на увеличении национального и международного спроса, упрочении производственных позиций и создании новых производственно-технологических процессов. То есть персонал предприятий создает базу экономического роста и национального благосостояния за счет интеллектуализации профессиональных компетенций. Другим фактором профессиональных управленческих компетенций является так называемый лазерный луч, посредством которого выявляются перспективные направления деятельности предприятий и группы персонала, соответствующие целям этой деятельности, решающие поставленные задачи с многократным опережением. Возникает вопрос о формировании интеллектуального управленческого потенциала, суть которого заключается в создании локальной системы интеллектуализации управленческих кадров, признаками которой являются: творческое мышление, развитые навыки делового общения, психологическая зрелость, хорошее физическое и духовное здоровье, стабильность поведения, уверенность в себе, способность к самосовершенствованию, самодисциплина, самоорганизованность, самокритичность, профессиональная этика, инновационность.

Таким образом, профессиональные управленческие компетенции зависят от знания теории и практики управления, методов управления, процедур ведения отчетности, системы обработки информации, основ вычислительной техники, организационных и методических основ управленческого консультирования, использования интеллектуальных резервов в инновационной деятельности.

Подобные профессиональные управленческие компетенции позволяют резко повысить качество управленческого труда, социальными индикаторами которого являются возможности:

- определять и решать проблемы;
- принимать нестандартные управленческие решения;
- обучать, передавать знания;
- побуждать работников к творческой деятельности;
- формировать и развивать эффективные творческие группы;
- применять ранее накопленный опыт консультирования в различных областях при решении различных проблем.

Качество управленческого труда, как нам представляется, зависит не только от профессиональных управленческих компетенций руководителей различных уровней, но и непосредственно от персонала организаций и предприятий. Объясняется это тем, что человеческие отношения в организациях стали сложнее, разнообразнее и труднее поддаются регулированию. Людей начали считать самым ценным ресурсом организации. Из этого основополагающего принципа сделан ряд выводов, касающихся правил поведения и мотивации людей для достижения большей эффективности работы, роли руководства, капиталовложений в обучение и повышение квалификации или выбора систем подготовки персонала. Развиваются также науки о поведении, в частности психология и социология, применительно к функционированию организаций и к отношениям между отдельными лицами и группами внутри них.

Формирование профессиональных управленческих компетенций должно быть направлено на достижение следующих гуманистических целей, среди которых:

- рост уровня профессиональной квалификации и повышение степени трудовой ответственности персонала;
- повышение уровня социализации персонала;
- повышение уровня и качества жизни персонала;
- рост уровня социально-культурного, социально-бытового обслуживания персонала посредством формирования социальной инфраструктуры организаций и предприятий;
- формирование, развитие и актуализация социального поведения персонала организаций и предприятий по принципу: знания — убеждения — действия. В этой связи мы полагаем, что без этого участие работников в управленческом процессе весьма затруднительно, так как социальное поведение фиксирует основанную на знании и жизненном опыте субъективную способность различных категорий работников к участию в решении производственных, экономических и социальных вопросов хозяйственной деятельности.¹

С пониманием значимости интеллектуализации профессиональных управленческих компетенций в организации эффективной деятельности предприятий возникает объективная необходимость институционализации этого процесса в системе управления предприятием, обеспечивающая профессиональную мобильность использования интеллектуальных резервов. Однако можно отметить, что в системе управления промышленными предприятиями до настоящего времени имеет место ограниченность познания не только природы, механизмов формирования и реализации интеллектуальных резервов человека, но и направлений деятельности, обеспечивающих профессиональную мобильность их использования с целью повышения эффективности производства. Не вызывает возражений и тот факт, что на промышленных предприятиях имеют место:

- отсутствие методической базы для осуществления управленческой деятельности одновременно в социальном, экономическом, правовом, организационном и психологическом аспектах;
- неравномерное поступление информации по различным аспектам социально-экономической жизни предприятия; при понятном стремлении принимать решения в условиях большей определенности внимание управляющей системы смещается в область с наилучшим информационным обеспечением, хотя это может противоречить объективной значимости этого аспекта;
- плохая координация деятельности отдельных органов управления, воздействующих на различные стороны производственной и социально-экономической деятельности предприятия «по горизонтали», что предопределяет разрозненные или плохо согласованные действия по различным аспектам производства и вовлечения в его процесс интеллектуальных резервов человека, коллектива предприятия в целом.

Решение этих вопросов во многом зависит от состава и использования в практической деятельности социальных норм поведения персонала.

¹ Потемкин В. К. Стратегические принципы деятельности предприятий на региональном потребительском рынке. — СПб.: Специальная литература, 2001.

9.4. Социальные нормы развития профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов

Понимание значения социальных норм в развитии профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов на промышленных предприятиях основывается на исходных позициях П. И. Новгородцева, который сформулировал концепцию субъективно-нормативного развития человека и общества. Специфика социальных явлений в человеческой жизни, утверждает П. И. Новгородцев, состоит в наличии «первоначальных задатков» всеобщего долженствования, т. е. в нормах.¹

Это «безусловное долженствование» составляет не только нравственную основу структуры человека, но и его профессиональную основу, ориентированную на творчество, созидание, новации, реализацию своих интеллектуальных резервов в конкретных условиях производственной деятельности. В свете этого становится понятным положение, по которому, в интерпретации П. И. Новгородцева, нравственность может изучаться не только как историческое или общественное явление, но и как совокупность деятельной позиции человека, в большинстве своей нормативной по сути. В этой связи социальные нормы можно понимать и как факты социальной жизни человека, и как внутренние ценности и принципы деятельной позиции человека, и как ориентир для самореализации человека в процессе труда. Каждая норма тем самым выступает в виде принципа самоопределяющей личности. Нормативистский подход к пониманию деятельности человека в сфере производства поддерживал В. М. Хвостов, который рассматривал ее как «активный процесс», нормативный по природе, обеспечивающий образование устойчивых духовных общений между индивидами, а также «творчество культурных ценностей — логических, правовых, моральных, эстетических».²

По Л. И. Петражицкому, социальные нормы выступают в двоякой функции: импульсивной и педагогической, что обуславливает постоянный рост разумности норм, увеличения гуманности средств их реализации и ускорения социального действия.³

Видимо, этот тезис вполне применим и к процессам социальной мобильности в формировании и использовании интеллектуальных резервов человека в сфере производства товаров и услуг.

Подобные теоретические положения в полной мере относятся и к пониманию сущности человека экономического, социального и институционального. Поведением экономического человека управляют эгоистические устремления и рациональные решения, стремление получить максимальную выгоду от своей деятельности.⁴

В. В. Радаев формулирует следующие принципы деятельной позиции экономического человека:

¹ *Новгородцев П. И.* Нравственный идеализм и философия права. В кн.: Проблемы идеализма. — М.: 1902.

² *Хвостов В. М.* Природа человеческого общества // Научное слово. — 1903. — № 9.

³ *Петражицкий Л. И.* Теория права и государства. 2-е изд. — СПб., 1909. — Т. 1.

⁴ Менеджмент и экономика труда. Англо-русский словарь. — СПб.: Экономическая школа, 2004.

- человек независим, это атомизированный индивид, принимающий самостоятельные решения исходя из своих личных предпочтений;
- эгоистичен, заботится о своем интересе, стремясь к максимизации собственной выгоды, личный интерес носит аффективный характер;
- рационален, последовательно стремится к поставленной цели и рассчитывает сравнительные издержки того или иного выбора средств ее достижения, причем на линейной оси времени от желания к его удовлетворению есть только один возможный путь, который проходит через обдумывание и затем действие;
- информирован, хорошо знает собственные потребности и обладает достаточной информацией о средствах их удовлетворения;
- схема действующего индивида универсальна, личный интерес и рациональность одинаково действенны в любом месте и времени.¹

Модель экономического человека современные исследователи дополняют чертами социального человека,² суть поведения которого задается обществом (нормативный признак): имеющий собственное мнение, восприимчивый, действующий. У. Меклинг и К. Бруннер дополнили эти черты такими позициями, как «изобретательный, оценивающий, максимизирующий», т. е. подчеркнули склонность человека к поиску, эксперименту, самореализации своих интеллектуальных резервов.³

В. Герлофф подчеркивает социальные устремления человека: «Не так называемая хозяйственная природа человека придает общественному процессу содержание и направление, но стремление людей среди себе равных отличиться и пробиться на первое место. Не “*homo economicus*” управляет миром, а “*homo ambitiosus*” или “*anthropos doxomanes*”. *Homo economicus* есть фикция, вымысел, *homo ambitiosus* есть существующая реальность, живущая действительность».⁴

Различия *homo economicus* и *homo institutus* в восприятии и интерпретации внешней информации и поведении индивидов определяются ориентацией на интерес (для экономического человека) или на существующие структуры (для человека социального).

Г. Б. Клейнер предложил сравнительную характеристику *homo economicus* и *homo institutus*: если первый ориентирован на рост материального состояния, то второй —

¹ Радаев В. В. Экономическая социология: Курс лекций. — М.: Аспект-Пресс, 1997.

² См., например: Hogarth R. M., Reder M. W. The Behavioral Foundations of Economic Theory // The Journal of Business. — 1986. — Vol. 59.

³ См.: Бруннер К. Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. — 1993. Вып. 3; См. также: Mechling W. Values and choice of the model of the individual in the social sciences // Schweiz. Ztschr. Volkswirtschaft mid Stat. — 1976. — № 4. P. 545–559; Mechling W. The Perception of man and the conception of government // J. Money, Credit and Banking. — 1977. № 1. — P. 60–85; Brunner K. The perception of man and the conception of society: Two approaches to understanding society // Econ. Inquiry. — 1987. — July. — P. 367–388.

⁴ Gerloff W. Geld und Gessellschaft: Versuch einer gesellschaftlichen Theorie des Geldes. — Frankfurt am Main, 1952. — S. 27.

на улучшение положения индивида в обществе. Первый тип стремится к приобретению так называемых экономических ресурсов — денег, товаров, средств производства, второй — к завоеванию «символических» ресурсов — уважения, власти, почета. Первый тип ориентирован, таким образом, на максимизацию выгоды, понимаемой как приращение лично контролируемых индивидом материально-финансовых ценностей. Второй тип стремится к максимизации личного положения в структуре социальных институтов (социального статуса).¹

Во всех анализируемых понятиях взаимосвязи деятельности человека и его нормативного поведения необходимо отметить определенный операционализм.

Особенно это положение важно в связи с тем, что личность (индивид) рассматривается как совокупность целостных социальных качеств человека, в которых интеллектуальные резервы являются результатом включения индивида в производственную систему посредством активной предметной деятельности и общения, способных повлиять на конечные результаты работы предприятий. Кроме того, если общество не создает необходимые условия для воспроизводства человека, то человеческое в нем умирает.²

В этой связи будет целесообразным определить интеллект — основу интеллектуальных резервов предприятия — как относительно устойчивую структуру умственных способностей человека и профессиональных групп. В различных концепциях интеллект отождествляется со способностью человека проникать в сущность вещей и явлений, понимать причины и закономерности их развития, видеть возможность преобразования на более рациональной основе системы общественного развития, включая развитие производственное. Важнейшим инструментом интеллекта, подчеркивает В. В. Глухов, является «мышление — процесс познавательной деятельности человека, установление связей и отношения между познаваемыми объектами». Мышление как информационная система³ весьма *операционально*. Видимо, и информационный поиск интеллектуальных резервов представляет собой операционную систему управления. Информация об интеллектуальных резервах промышленного предприятия может рассматриваться как последовательный процесс их поиска, фиксации, приложения к конкретным видам и формам деятельности, использования в конкретных производственных условиях. Иными словами, этот процесс не что иное, как система операционализации управления интеллектуальными резервами.

Д. Лорш, Д. Морз и Р. Моклер неоднократно подчеркивали, что операционализация позволяет по-новому взглянуть на функции управления предприятием, например, планирование, которое из «чистой» функции становится сквозной функцией, определяющей содержание функций организации, прогнозирования, учета, контроля, регулирования, координации.⁴

¹ Клейнер Г. Б. Особенности процессов формирования и эволюции социально-экономических институтов России. Препринт научного доклада. — М.: ЦЭМИ РАН, 2001.

² Глухов В. В. Менеджмент. — СПб.: Специальная литература, 1999.

³ Информация — это знания, сведения, данные, полученные и накапливаемые в процессе осуществления практической деятельности людей и которые могут быть использованы для достижения миссии, целей и задач предприятия.

⁴ Lorsch W., Lawrence P. R. (Eds.) *Studies in Organization Design*. — Homewood: Irwin and Dorsey, 1970.

В операционализации управления интеллектуальными резервами как бы реализуется концептуальное положение А. Брауна: «Чтобы планировать, надо делать и видеть результаты».¹

В этом контексте управление интеллектуальными резервами необходимо разделить на операции по организации определенной управленческой деятельности, не замыкающейся только на технологиях производственного процесса, а нацеленной на поиск, формирование и использование различного рода способностей работников.

В операционализации управления интеллектуальными резервами важны такие компоненты, как социологическая и психологическая диагностика персонала предприятия, динамика и результаты использования резервов. Кроме того, процесс операционализации управленческих решений позволяет не только оценивать среду жизнедеятельности персонала, его жизнеспособность в конкурентной среде, но и создавать эту среду за счет воспроизводства интеллектуальных резервов. А это, в свою очередь, позволяет ответить на вопросы:

- каковы природа и целевая функция использования интеллектуальных резервов;
- каковы структурные элементы и свойства интеллектуальных резервов;
- насколько готов персонал предприятия к реализации интеллектуальных резервов;
- как и каким образом можно управлять интеллектуальными резервами?

Теоретические обобщения значений социальных норм в развитии профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов позволяют эмпирически определить изначальные профессиональные позиции работников промышленных предприятий (рис. 9.2).

Работники предприятий оценивают свои интеллектуальные резервы в пределах 5–8 баллов. Исключение составляют показатели, характеризующие уровень удовлетворенности своим профессиональным статусом (4–5), возможность работы за пределами нормативного рабочего времени (4–5), обеспеченность информационными источниками для организации работы (3–5).

В порядке уточнения степени нормативного соответствия интеллектуальных резервов работников целям и задачам развития промышленных предприятий, нами проведена экспертная оценка (N 21), в результате чего установлено, что по своему составу интеллектуальные резервы имеют норматив соответствия 0,4 по возможности использования в процессе работы — 0,45; по возможности развития интеллектуальных резервов на предприятии — 2,25. Во многом экспертные оценки совпадают с самооценками работников своей профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов (рис. 9.3).

По самооценкам респондентов, свои интеллектуальные резервы они используют в полной мере — 8,2 балла. То же касается такого резерва, как качество работы — 8,2 балла. Однако росту социальной мобильности в использовании интеллектуальных резервов поставлены, по мнению респондентов, существенные ограничения: нет возможностей делиться опытом работы — 3,2 балла; нынешняя деятель-

¹ *Brown A. Organization of Industry. — Englewood Cliffs, N. Y.: Prentice-Hall, 1947.*

ность не позволяет раскрыться интеллектуальному резерву — 2,6 балла; в другом коллективе интеллектуальный резерв раскрылся бы лучше — 3,2 балла.

Вопросы для самооценки	Варианты ответов									
1. Профессиональные знания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Профессиональные умения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Заинтересованность в высоком результате	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Чувство конкуренции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Творческий потенциал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Уровень применения творческого подхода	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Общий уровень знаний, позволяющих успешно адаптироваться	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Удовлетворенность своим статусом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Навыки общения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Навыки убеждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Желание уделять деятельности и вне рабочее время	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Наличие собственной библиотеки профессионально-ориентированной литературы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

— ОАО «Буревестник»

----- ОАО «Спектр»

— ОАО «Звезда»

Рис. 9.2. Оценка персоналом предприятий состава и развития собственных интеллектуальных резервов

Примечание: Исследование проведено в период с 2006 по 2007 г. на предприятиях, входящих в состав Санкт-Петербургской Ассоциации промышленных предприятий.

Причин низкого уровня профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов несколько. Так, в ответах на открытые вопросы респонденты отмечают следующие недостатки в управленческой деятельности:

- технологическая замкнутость производства — 22%;
- отсутствие системы организации коллективного труда — 38%;
- нерациональность системы стимулирования производственной деятельности — 44%;
- непродуманное распределение нагрузки между сотрудниками — 71%;
- нечеткое представление объема и направленности должностных обязанностей — 51%;
- отсутствие определенного стиля в поведении непосредственного руководителя — 21% и т. д.

В числе мер, которые необходимо предпринять для более полного вовлечения интеллектуальных резервов промышленного предприятия в систему производ-

ства, а следовательно, и принять их за основу в процессе рационализации управления, респонденты выделяют следующие:

- разработать модель подготовки и переподготовки персонала — 61%;
- проводить целевые мероприятия повышения квалификации персонала — 58%;
- создать систему формирования творческих коллективов — 44%;
- ввести систему внутрифирменных грантов — 37%;
- дифференцировать оплату труда по результатам — 67%;
- создать ситуацию творческого поиска — 28%;
- выделить в структуре предприятия группы стратегического развития — 20%.

Вопросы для самооценки	Варианты ответов									
1. Постоянно ищу более рациональные способы деятельности, которые стараюсь применять на практике, о чем сообщаю руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Постоянно ищу более рациональные способы деятельности, но возможности делиться опытом нет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Считаю, что творческий подход к деятельности руководством не поощряется, стараюсь использовать привычные методы работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Качество выполняемой работы выше, чем у остальных сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Интеллектуальный резерв использую в полной мере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Для полноценного творчества не хватает навыков и знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Интеллектуальный потенциал лучше раскрылся бы в другом коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Нынешняя деятельность не позволяет раскрыться моему интеллектуальному резерву	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

— ОАО «Буревестник» - - - - - ОАО «Спектр» — — — ОАО «Звезда»

Рис. 9.3. Профессиональная мобильность работников предприятий в использовании интеллектуальных резервов

Полученные эмпирические данные о мерах вовлечения интеллектуальных резервов в процесс производства важны, как нам представляется, в связи с тем, что до недавнего времени было весьма распространено убеждение о примате производственных отношений, формирующих основу способа производства и соответствующий социально-экономический тип развития общества. Идеологическая надстройка, социокультурная среда, нравственные ценности рассматривались как дополнительные факторы экономического роста. Однако в последние годы стало очевидным, что только системный и многофакторный анализ различных социаль-

ных, экономических, национальных отношений, взятых в ретроспективе, может способствовать формированию реальных представлений и мер по повышению эффективности и деятельности предприятий. В этом аспекте интересны следующие самооценки профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов:

- в последнее время интеллектуальная активность возросла — 6 баллов;
- в последнее время интеллектуальная активность снизилась — 2,8 балла;
- в рамках деятельности работаю над внедрением новой идеи — 4,5 балла;
- чувствую, что нахожусь на пределе интеллектуальных возможностей — 8,5 балла;
- в последнее время потерял интерес к содержанию деятельности — 3,5 балла;
- чувствую в себе силы для более творческой деятельности — 6 баллов.

Здесь же необходимо отметить элемент неудовлетворенности своим социальным статусом, что выражается в желании респондентов занять более высокие статусные позиции в управлении людьми — 4,8 балла.

В целях роста профессиональной мобильности работников в использовании своих интеллектуальных резервов 60% респондентов предлагают создать в структуре управления предприятиями инновационные бюро или центры; 85% — зоны экономической ответственности за результаты своего труда; 42% — бизнес-инкубаторы, в которых бы зарождались научные идеи, повышалась конкурентоспособность выпускаемой продукции; 40% — внутрифирменные и межотраслевые научно-технические программы, объединяющие специалистов самых различных специальностей; 28% — организовать стажировки творческих работников в лучших мировых корпорациях; 25% — принять участие в международных научно-технических программах и проектах.

Важно, что респонденты считают необходимым ввести в состав нормативной деятельности руководителей предприятий и структурных подразделений формирование концептуальных и теоретических положений, на основании которых можно применять инновационные технологии и творческий подход к использованию интеллектуальных резервов — 72%; разработку или участие в разработке инновационных идей, позволяющих решать вопросы различной сложности развития производства — 65%; внедрение инновационных технологий, обеспечивающих комплексное использование интеллектуальных резервов — 55%; поиск и доведение до работников новых информационных систем и технологий, обеспечивающих использование интеллектуальных резервов — 55%; разработку методов поиска новых решений в сфере управления и использования интеллектуальных резервов — 45%.

Подобные предложения работников промышленных предприятий во многом обусловлены тем, что профессиональная мобильность в использовании интеллектуальных резервов была бы значительно выше, если бы:

- была разработана четкая линия стратегического планирования деятельности — 95%;
- больше уделялось внимания качественному разрешению тактических задач — 87%;

- была выработана гибкая система стимулирования и мотивации трудовой деятельности — 84%;
- была осуществлена разработка и внедрение системы контроллинга использования интеллектуальных резервов — 80%;
- больше уделялось внимания внутрипроизводственному обучению и наставничеству — 72%;
- была усовершенствована система информационных связей и сетей предприятия и внутри коммуникаций — 72%;
- проводилась работа по развитию организационной культуры коллектива предприятия — 64%;
- в управленческой деятельности проводилась работа по профессиональному становлению личности — 58%.

Понятие «профессиональное становление личности» достаточно широко используется в современной социологии. Обобщенная характеристика профессионала может быть представлена следующим образом: специалист, достигший высокого уровня профессиональной деятельности; сознательно меняющий себя в ходе осуществления труда; нашедший свое индивидуальное предназначение; стимулирующий в обществе интерес к результатам своей профессиональной деятельности и повышающий престиж своей профессии в обществе. То есть в профессиональном становлении можно выделить такие компоненты, как самоопределение в собственной способности использовать интеллектуальные резервы; индивидуальная профессиональная ориентация в интеллектуальной среде предприятия; саморегуляция профессиональной принадлежности к интеллектуальному труду на предприятии и т. п.

При этом важно иметь в виду, что, по определению Б. Г. Ананьева, у человека есть четыре макрохарактеристики, а именно: индивид, субъект деятельности, личность и индивидуальность.¹

Применительно к интеллектуальным резервам процесс саморегуляции ассоциируется с активностью человека, «оживляющей», по меткому замечанию В. А. Гайзена,² всю производственную систему, воспринимающего ее через призму мотивации, адаптации, инициативности, предприимчивости и реализации способностей. Основное содержание саморегуляции интеллектуальных резервов предприятия связывается с поведением человека — работника, обусловленного экономическими обстоятельствами его жизнедеятельности и жизнеспособности,³ и проявляется в реактивности мышления в связи с ситуациями в производственной сфере, адаптации к нововведениям, активности в познании и трансформации производства, самопозиционировании мотивации применительно к миссии, целям и задачам производственной деятельности промышленного предприятия и самоинтеллек-

¹ Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания. — Л.: ЛГУ, 1968.

² Гайзен В. А. Системные описания в психологии. — Л.: ЛГУ, 1984.

³ См. подробнее: Потемкин В. К. Экономическая психология: теоретический и эмпирический анализ проблемы. — СПб.: ИСЭП РАН, 1998; Потемкин В. К. Самоуправляющиеся хозяйственные системы рыночной экономики. — СПб.: РАЕН, 1995; Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1979.

туализации. Признаками саморегуляции интеллектуальных резервов являются: временной режим, автоматизм посредством осознанности внутренних мотивов и произвольности или импульсивности в процессе труда. В какой-то степени процесс саморегуляции в использовании интеллектуальных резервов на промышленном предприятии становится в современных условиях социальной нормой.

Социальные нормы развития социальной мобильности использования работником своих интеллектуальных резервов предусматривают несколько подходов.

Первый подход объединяет: административный резерв, когда изменения в труде осуществляет руководство, нормативно-редуктивный, когда сначала специалисты разрабатывают то, что предполагается внедрять, а затем проводится подготовка к внедрению и осуществляется оно само; эмпирико-рациональный, в котором последовательно реализуются этапы исследования, развития и распространения.

Второй подход предусматривает: технократический резерв, где главное — нормы и правила, в соответствии с которыми происходит инновация; органический, который выявляет возможности развития в самом укладе профессии.

Третий подход включает: спонтанный резерв, когда инновация возникает вне зависимости от официальных инициатив и осуществляется самим специалистом; контролируемый (оцененный), когда инновация проводится под контролем и управлением руководства и исследователей.

Четвертый подход различает инновации: по последовательности реализации этапов (последовательный, частичный, комбинированный, параллельный); по жесткости процедуры (строго регламентированный, частично ограниченный, произвольный); по началу внедрения (спонтанный, инициированный); по типу внедрения (свободный, контролируемый).

Становится очевидным, что использование интеллектуальных резервов человеком на промышленном предприятии наиболее активно может осуществляться в создаваемой инновационной среде.¹

Инновационная среда, в которой возможно использование интеллектуальных резервов, предполагает:

- разработку (создание или поиск и адаптация) предмета инновации;
- изучение, оценку и доработку созданного предмета инновации; обоснование внедрения, которое заключается в аргументации в пользу достижения в результате внедрения положительного эффекта по сравнению с существующим состоянием;
- внедрение созданного предмета в практику, изучение результатов инновации и дальнейшее развитие предмета инновации.

Процесс внедрения инноваций представляет собой сознательно организованную деятельность специалиста, направленную на перестройку существующей практики в соответствии с уровнем достижения передовой науки. Процесс внедрения имеет свои виды, принципы, закономерности, условия и т. п. Наиболее оптимальное его протекание реализуется в шесть этапов, при этом каждый последующий этап является логическим продолжением и завершением предыдущего. Содержание этапов инновационного процесса объединяет:

¹ См. подробнее: Парсаданян С. А., Потемкин В. К. Инновационная деятельность: организация, технология, проектирование. — СПб.: ИРЭ РАН, 2001.

- целеполагание внедрения инноваций в практику;
- формирование положительной установки на инновацию у руководителя и далее последовательно у инициативной группы и коллектива в целом;
- изучение научных и практических основ объекта внедрения;
- выборочно-содержательную (опережающую, пробную) реализацию объекта внедрения в практику;
- фронтальное внедрение эффективной практики в процесс труда;
- совершенствование всех сторон труда на основе проведенного внедрения инновации, а также его изучение, обобщение и распространение.

Процесс операционализации в этом случае можно представить в виде следующей схемы: исходные цели и задачи; определение принципиальной основы функционирования, алгоритмическое описание технологических операций решения задач; прогнозирование условий эффективной реализации этапа; формирование критериев оценки результатов. Это, в свою очередь, предполагает институционализацию функций инновационного управления интеллектуальными резервами в общей схеме управленческой деятельности промышленного предприятия.

В основе социальных норм, как нам представляется, заложены профессионально-этические принципы профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов работников. Среди принципов целесообразно выделить следующие: профессиональной компетенции, личной ответственности, профессионального соответствия составу и содержанию производственной деятельности, самооценки, самоорганизации и саморазвития. Кроме того, на состав и содержание социальных норм непосредственное влияние оказывают социокультурные факторы развития профессиональной мобильности.

9.5. Социокультурные факторы развития профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов

Соотнесение социокультурных факторов с развитием профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов обусловлено общим пониманием роли культуры в человеческой деятельности, преобразующей материальный мир, изменяющей форму природной предметности.¹

Культура в понимании современных исследователей представляет собой процесс самосознания, самопознания, самооценки, саморазвития и саморегуляции в процессе профессиональной деятельности.²

¹ Казан М. С. *Философия культуры*. — СПб.: Петрополис, 1996.

² См. подробнее: Быховская И. М. *Человеческая телесность в социокультурном измерении*. — М., 1993; Дискин И. Е. *Культура: стратегия социально-экономического развития*. — М., 1990; Иконникова С. Н. *Диалог о культуре*. — Л., 1987; Кветной М. С. *Человеческая деятельность: сущность, структура, типы (социологический аспект)*. — Саратов, 1974; Соколов Э. В. *Культура и личность*. — Л., 1972; *Человек и социокультурная среда // Сб. обзоров*. — М., 1991–1992. — Вып. 1, 2; Чавчавадзе Н. З. *Культура и ценности*. — Тбилиси, 1984.

В какой-то степени культура всегда обращена к деятельности человека, она формируется для его блага и представляет собой значимый фактор развития интеллектуальных способностей. При этом необходимо иметь в виду, что «теория факторов приурочивает к каждой из человеческих потребностей определенный круг общественных явлений, который будто бы является результатом влияния данной потребности на человеческое поведение».¹

Из этого следует, что совокупность социальных отношений и социальных институтов, вызванных к формализации в общественной жизни какой-либо человеческой потребностью, образует систему факторов — экономических, политических, идеологических, социальных, социокультурных. Г. Тард подчеркивает, что «вся социальная жизнь складывается из сочетания открытий и подражаний. Открытие, исходящее от отдельного человека, создает какое-либо новшество, подражание обобществляет его, делает общественным, массовым достоянием. Все явления человеческой культуры возникли и развиваются в результате совместного действия открытий и подражаний».²

В свою очередь, говоря о социокультурных факторах развития общественных явлений, Н. Н. Алексеев подмечает, что они все более носят «культурно-оценочный характер».³

Использование человеком в производственной деятельности интеллектуальных резервов представляет собой телический процесс, т. е. происходящий по воле и в результате сознательно преследуемых целей, и не может быть познан без учета социокультурных факторов. Эти факторы, по определению М. Б. Ешича, носят предметно-ценностный, деятельный, личностно-атрибутивный, информационно-знаковый характер.⁴

Развивая эту мысль М. Б. Ешич пишет, что «исторически изменяющаяся в процессе общественного развития система производства духовных ценностей, их хранения, распределения и потребления, система, обеспечивающая на каждом этапе развития человечества определенное, дифференцированное, соответствующее конкретно-историческим социальным условиям духовное (интеллектуальное, эмоциональное, нравственное) формирование людей как деятельных членов общества и удовлетворение их духовных потребностей».⁵

Пожалуй, одним из определяющих импульсов удовлетворения материальных и духовных потребностей человека в сфере производственной деятельности является наличие и умение использовать интеллектуальные резервы. В противном случае мы можем наблюдать «раздробленность сознания... и соответствующий результат... отрицание, разрушение, деструкцию».⁶

Подобное понимание сущности и характера действий социокультурных факторов на процесс использования человеком интеллектуальных резервов позволяет

¹ Оранский С. А. Основные вопросы марксистской социологии. — Л.: Прибой, 1929.

² Тард Г. Социальные законы / Пер. с англ. Л. Е. Оболенского. — СПб.: Изд-во Губинского, 1906.

³ Алексеев Н. Н. Науки общественные и естественные. — М., 1912.

⁴ Ешич М. Б. Культура в системе общества. В сб.: Культура в общественной системе социализма. — М., 1984.

⁵ Там же.

⁶ Каган М. С. Философия культуры. — СПб.: Петрополис, 1996.

более детально подойти к установлению побудительных мотивов профессиональной мобильности человека в решении производственных задач. И здесь своеобразным началом, по нашему мнению, может стать самопознание работников своей интеллектуальной работоспособности (Блок 1 вопросов социологической анкеты).

По самооценкам респондентов, с учетом современного состояния предприятия им «требуется все больше умственного напряжения» — 5,5 балла. Причину этого респонденты видят в рутинности работы — 7,2 балла. Вместе с тем они отмечают, что задействованы в производственном процессе все навыки, умения, интеллектуальные резервы — 8 баллов, а также повысилось качество и надежность принимаемых управленческих решений — 6,2 балла.

На открытый вопрос о том, с чем связана интеллектуальная работоспособность, из 136 респондентов дали ответ только 57% или 72 респондента.

Проявление интеллектуальной работоспособности респонденты связывают с:

- *опытом работы* («большая практика», «накопленный опыт работы», «опыт работы в разных сферах» и т. п.) — 21 человек (16,6%);
- *внедрением информационных технологий и новых методов работы* («введение цифровых технологий, Интернет», «оснащение ПК», переход на электронные формы работы и т. п.) — 14 человек (11,1%);
- *повышением ответственности, самостоятельности в работе* — 5 человек (3,9%);
- *любовью к своей работе* («любовь к заводу и своей профессии», «не снизился интерес к работе», «желание качественно выполнять работу») — 4 человека (3,1%);
- *должностным повышением* — 3 человека (2,3%);
- *уровнем образования* — 2 человека (1,5%);
- *обучаемостью* — 2 человека (1,5%);
- *низкой оплатой труда* («низкая оплата», «отсутствие материального стимулирования») — 4 человека (3,1%);
- *затратами на поиск информации* — 3 человека (2,3%);
- *плохой организацией работы* — 2 человека (1,5%);
- *частыми реорганизациями подразделений* — 2 человека (1,5%);
- *нехваткой кадров* («увеличение станков с ЧПУ при прежнем количестве программистов», «нехватка кадров вынуждает работать во всех ипостасях») — 3 человека (2,3%);
- *отсутствием условий для работы* («низкая техническая оснащенность рабочего места», «нет условий для нормальной работы») — 3 человека (2,3%);
- даны такие единичные ответы, как «ограничение карьерного роста по возрастному и половому признаку», «нестабильность заказов», «уменьшение объема новых разработок», «регламентация функций и ограничение номенклатуры задач», «репродуктивность в работе» «природные способности», «опережающая компетентность», «повышенный профессионализм».

Для анализа использования интеллектуальных резервов был введен принцип самооценки, в результате чего установлено, что респонденты:

- всегда придерживаются четкого, заранее сформулированного плана — 3,8 балла;

- придерживаются плана, но если случаются непредвиденные ситуации, то от плана легко отказываются — 6,5 балла;
- не составляют жесткий план, а просто намечают перечень дел на месяц — 3,5 балла;
- полагаются на интуицию — 3 балла;
- другое: от 20 до 50% рабочего времени занимает решение внеплановых (оперативных) задач — 80% ответов.

На вопрос о том, каким образом можно повысить качество работы (20–50% внеплановых работ свидетельствуют о низком качестве не только управленческих решений, но и низком качестве труда исполнителей), ответы респондентов распределились следующим образом:

- создать органы дополнительного контроля — 4,5 балла;
- разработать систему контроллинга — 2 балла;
- на собраниях ввести дополнительные темы для обсуждения — 1,5 балла;
- организовать систему наставничества — 8,5 балла;
- организовать кружки «качества» — соревновательную модель производства — 5,8 балла.

Мозаика ответов респондентов на открытый вопрос значительно шире и представлена следующим образом:

- совершенствовать систему планирования для согласованной деятельности всех заинтересованных в вопросе служб. Снизить объем загрузки сотрудников за счет приема новых (большой объем работ на каждого из сотрудников);
- повысить уровень планирования работ;
- правильно оплачивать качественную работу;
- усилить материальную ответственность;
- ввести визуализацию процессов — плакатный стиль, по принципу «качество надо не контролировать, а обеспечивать» в рамках п. 5 нормативных документов;
- увеличить ответственность за выполнение работ;
- хотя бы придерживаться (в том числе и руководителям) стандартов системы качества предприятия;
- повысить заработную плату;
- разработать эффективную систему мотивации — прежде всего экономическую;
- повысить уровень планирования работ, а не контроля;
- повысить личную ответственность;
- создать систему действенных стимулов при реальном улучшении труда и в зависимости от конечного результата;
- уйти от существующей системы контроля и вернуться к системе ОТК;
- повысить материальное стимулирование и ответственность;
- рациональнее использовать время, не допуская постоянных простоев одних при авральных работах других.

Эти ответы во многом характеризуют определенный уровень «напряженности» в работе. Для выявления причин напряженности, сдерживающих процесс мобильности в использовании интеллектуальных резервов, заданы вопросы и получены следующие ответы респондентов:

- уровень нынешней работы не позволяет использовать интеллектуальные резервы в полной мере — 7,2 балла;
- нет возможности применять новые знания и навыки — 5 баллов;
- не хватает времени для организации деятельности необходимого уровня — 4,8 балла;
- номинальная загрузка гораздо выше фактической — 4,5 балла;
- не находят точек пересечения с руководством — 5,8 балла;
- постоянно обновляют резерв знаний во внеурочное время — 1,7 балла;
- не всегда решаются использовать новые подходы в работе, хотя и уверены в их рациональности — 8 баллов;
- экспериментируют с применением нововведений, хотя не всегда уверены в результатах их использования — 2,5 балла.

И здесь возникает вполне очевидный вопрос о том, какие меры принимает руководство предприятия для выявления и использования интеллектуальных резервов работников? Ответить на этот вопрос не смогли 26,1% респондентов. Мнения других работников распределились следующим образом:

- *исследование мнения сотрудников* («проводится социологический опрос», «анкетирование, проведение корпоративных встреч с тестовыми играми» и др.) — 13,4%;
- *работа с персоналом* («обучение отдельных сотрудников работе с программами», «обучение, переподготовка», «утверждение положения о материальных выплатах молодым работникам, организация досуговых программ», «наставничество, мотивация сотрудников, возможности стажировок») — 10,3%;
- *никакие меры не принимаются* («не применяют», «наглядно-агитационные работы не проводятся» и др.) — 8,7%;
- единичные ответы — «для выполнения внеплановых срочных работ эпизодически применяется система договорного подряда — это заставляет работать интереснее и эффективнее», «внедрение системы качества», «создание комитета по присуждению званий лауреатов конкурсов среди конструкторов, технологов, экономистов и т. д.», «постоянные попытки реорганизации инженерных служб предприятия».

В числе мер для выявления и использования интеллектуальных резервов работников руководство организует взаимодействие с внешней средой функционирования предприятий:

- *PR-мероприятия* («устройство выставок», «презентации», «участие в PR-мероприятиях мирового уровня») — 27,8%;
- *реклама* («реклама в СМИ», «рекламные проспекты») — 25,5%;
- *участие в ярмарках вакансий* — 2,5%;
- *позиционирование предприятия на рынке* — 24%;

- *сотрудничество с другими предприятиями* («внедрение практики приглашения специалистов из других “клубов” и соответствующей продажи своих “звезд”») — 8%;
- *повышение квалификации персонала* («семинары топ-менеджеров, специалистов, занятия с резервом») — 2,5%;
- единичные ответы — «компьютеризация, внедрение новых компьютерных программ», «нужно принимать перечисленные меры по привлечению интеллектуальных резервов», «организация вузовских производственных практик для выявления и привлечения талантливой молодежи», «оформление заданий по сверхплановым работам с оплатой», «размещение заказов на изготовление комплектующих изделий сборки».

Из приведенных данных видно, что организационная культура руководителей предприятий менее ориентирована на выявление интеллектуальных резервов работников, чем на привлечение внешней среды функционирования предприятий к сложившемуся уровню интеллектуальных резервов. И если в этом случае для оценки социокультурной составляющей в деятельности руководителей предприятий применить модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде,¹ то станет очевидным, что использованию интеллектуальных резервов работников в производственной деятельности препятствуют: «дистанция власти» — 30%; «индивидуализм» руководящих работников, деятельность которых в принятии управленческих решений ориентирована на личные способности и интуицию — 43%; краткосрочная ориентация на достижение поставленных целей — 19%; неприятие неопределенностей, когда фиксируются финансовые потоки, технологии и не придается значения человеческому фактору, а именно использованию интеллектуальных резервов персонала предприятия — 8%.

В этом аспекте совершенно выпадает из виду такой компонент рыночных отношений, как интеллектуальная собственность. Для руководителей очевидной является собственность в виде предприятия в целом, но компоненты ее — рабочая сила, интеллектуальные резервы, интеллектуальная собственность при этом совершенно не учитываются в структуре собственности предприятия.

Интеллектуальные резервы человека в системе промышленного производства выполняют двоякую роль. Во-первых, они являются основой изменений в технико-технологической, экономической и организационной структурах производства, что в конечном счете приводит к достижению целей производственного процесса, включая увеличение прибыли. Во-вторых, они представляют постоянно воспроизводимый интеллектуальный продукт, который в условиях рыночной экономики представляет собой особую (превращенную) форму частной собственности, а именно интеллектуальную собственность.

В работе французского экономиста А. Моля «Социодинамика культуры»,² пожалуй, впервые достаточно конкретно и принципиально правильно рассмотрены вопросы определения себестоимости, стоимости и прибавочной стоимости «интеллектуальной продукции». Подход автора к решению этих вопросов пред-

¹ Хофстеде Г. Межкультурное сотрудничество: культуры, организации, менеджмента. — М., 1997.

² Моль А. Социодинамика культуры. — М.: Прогресс, 1973.

ставляет несомненный интерес и для проблемы оценки таких видов интеллектуальной продукции (в нашей трактовке «товарный продукт» интеллектуального капитала), как результаты фундаментальных исследований, научно-технические новшества, реализуемые в конкретных устройствах и изделиях. Раскроем подробнее сущность стоимости интеллектуальной продукции.

В классической экономической теории каждый элемент «мира вещей» (материальное производство) и «мира знаков» (духовное производство) обладает определенной стоимостной характеристикой — себестоимостью. Но наряду с себестоимостью в экономической теории используется еще один важный параметр, связанный с предыдущей стоимостной характеристикой посредством «социального поля» в целом — это продажная цена. Разность между продажной ценой и себестоимостью — прибыль — играет роль регулятора с обратной связью. Правда, в современных системах экономики этот механизм регулирования претерпел коренные изменения. По мнению А. Моля, степень подчинения производства потреблению через механизм прибыли в настоящее время сильно ослаблена тем, что в игру вступили другие внешние факторы, управляющие производством и потреблением.

Как только «интеллектуальная продукция» (в трактовке А. Моля — идея в самом широком смысле этого слова) попадает в процесс своего обращения — круговорот массовой коммуникации, — она получает некоторую стоимость, которая, однако, не тождественна ее себестоимости. В дальнейшем эта первоначальная стоимость постепенно уменьшается, по мере того как идея утрачивает свою оригинальность, получая все большее распространение за счет техники массового копирования. При этом стоимость идеи стремится к своему нижнему пределу, который, в конечном счете, будет равен стоимости ее материального носителя — так называемая остаточная стоимость.¹

Таким образом, понятие стоимости интеллектуальной продукции связано с характеристиками ее производства и распространения сложным образом, а себестоимость этой продукции, с точки зрения ее автора (или авторов), не имеет прямой связи с определенной выше остаточной стоимостью интеллектуальной продукции. Между затратами труда и оригинальностью интеллектуальной продукции, с одной стороны, и возможным ее употреблением для той или иной цели — с другой, вообще нет непосредственной связи. Критическим пунктом процесса обращения идеи является момент, когда средства массового размножения идеи вводят интеллектуальную продукцию в собственно общественную сферу и тем самым обезличивают ее. Такой двойственный характер цен идей снижает уровень обеспечения охраны прав собственности на них, поскольку патентные законы или общественные санкции в сфере производства гарантируют лишь право собственности на реализацию идеи, а не на сами идеи. Именно здесь заложено противоречие между заинтересованностью всех без исключения участников производственного процесса в использовании интеллектуальных резервов и рассмотрении их как особого вида интеллектуального продукта, имеющего определенную цену, и, в конечном счете, как интеллектуальную собственность. В. В. Глухов пишет: «Система интеллектуальной собственности определяется как набор принципов, норм, правил и процедур принятия решения. Основной принцип заключается в том, что физические

¹ Моля А. Социодинамика культуры. — М.: Прогресс, 1973.

и юридические лица как субъекты права могут получить абсолютные исключительные *права на полезные идеи и инновации* (курсив наш. — В. П.)».¹

Цена интеллектуальных резервов, по нашему мнению, определяется следующими основными факторами:

- временем формирования оригинальной идеи, которая впоследствии используется в производственном процессе;
- временем конкретизации позиции интеллектуальных резервов в зависимости от технико-технологических и экономических условий производства;
- фактором статусности в «интеллектуальной среде» предприятия, способствующим либо ограничивающим использование интеллектуальных резервов в сфере производства;
- стоимостью содержания или стоимостью эксплуатационных расходов на содержание работника на предприятии;
- стоимостью материальных ресурсов, используемых предприятием для включения интеллектуального продукта в продуктовую составляющую производственной деятельности предприятия.

Заметим, однако, А. Моль полагал, что между себестоимостью продукции и той ценой, которую интеллектуальная продукция может приобрести в общественной сфере, нет прямой связи, характеризуемой какой-то расчетной величиной. И в то же время он предложил формулу расчета интеллектуальной продукции (Q):

$$Q = e^{kn},$$

где k — коэффициент регенерации идеи; n — число операций по передаче продукции; e — экспонента ($e \sim 2,72$).

Исходя из анализа приведенной формулы, можно сделать вывод, что цена интеллектуальной продукции, как воплощение в системе производства интеллектуальных резервов работника, определяется не только показателем спроса, т. е. социальной ценностью, которая напрямую хотя и не связана с ценой продажи i -того вида изделия, но определяется интеллектуальным статусом.

Подобный подход является в своей интерпретации в большей мере экономическим при определении факторов профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов на предприятии. Однако он имеет социокультурные основания, так как определяет социокультурный образ предприятия и его руководителей, раскрывает социокультурную составляющую целей функционирования предприятия, определяет структуру мотиваций различных категорий работников в производственной деятельности и ее стимулировании, формирует мультикультурный облик работников, позволяющий определить степень их взаимодействия в сфере производства и т. п. В случае непонимания работниками факта неиспользования их интеллектуальных резервов может наступить, по определению Г. Р. Латфуллиной и О. Н. Громовой, культурный шок — ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности.²

¹ Глухов В. В., Галичин В. А., Коробко С. Б., Маринина Т. В. Организационно-правовое регулирование научной деятельности. Зарубежный опыт. — СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2004.

² Латфуллина Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2004.

В процессе нашего исследования установлено, что на анализируемых предприятиях проблема интеллектуальной собственности совершенно не учитывается при организации производственной деятельности. Так, по мнению респондентов, руководство предприятия для использования резерва интеллектуальной собственности никаких мер не принимает — 82,9%; использует информационные технологии поиска универсальных решений — 2,3%; проводит профессиональную ориентацию на молодежь, обладающую новыми профессиональными знаниями, — 1,5%. Имеют место и единичные ответы: «внедрение предприятием», «дополнительные премии», «ищет пути продажи лицензии на интеллектуальную собственность», «новое оборудование», «ограничения, связанные с использованием конфиденциальной информации», «поощрение, условия труда, информационный обмен», «проведение НТС», «разработка и внедрение “Положения об изобретательской деятельности”».

Можно также констатировать, что даже при минимальном внимании руководителей предприятий и их структурных подразделений к мобильности использования интеллектуальных резервов работников стало, по оценкам респондентов, возможным повысить рентабельность предприятия (57,5%), обеспечить рост производительности труда (82%), повысить уровень компетентности и креативности сотрудников (91%), улучшить информационное обеспечение деятельности предприятия (44%). Этому, по мнению респондентов, способствует и интеллектуальная деятельность руководства предприятий. В частности, формулирование концептуальных и теоретических положений, на основании которых можно применить инновационные технологии и творческий подход к работе персонала (87%); разработка инновационных идей, позволяющих решать проблемы производства (79%); внедрение технологий, обслуживающих производственный процесс (69%); поиск новых систем работы с информацией (57%); разработка методов планирования внутрифирменной деятельности и маркетинга (42%).

Профессиональная мобильность работников в использовании интеллектуальных резервов, как показало исследование, зависит и от степени осознания своей роли в производственном процессе. Так, на рис. 9.4–9.6 представлены социальные индикаторы, характеризующие уровень осознания своей роли в профессиональной мобильности рабочих, инженерно-технических работников и руководителей предприятий в использовании интеллектуальных резервов.

В своем большинстве у рабочих профессиональная мобильность в использовании интеллектуальных резервов проявляется в развитии предпринимательского мышления, в плановости работы, направленности на результат, ориентации на коллег по работе и в стабильности поведения в коллективе.

Профессиональная мобильность инженерно-технических работников в использовании интеллектуальных резервов в большей степени соотносится с автономностью и готовностью к переменам, развитием умственных способностей, ростом профессиональной компетенции, развитием предпринимательского мышления.

В среде руководителей предприятий профессиональная мобильность в использовании интеллектуальных резервов связана с ориентацией на потребителя продукции, вербальной компетенцией, стабильностью поведения коллектива и ориентацией на персонал. Отметим, что другие социальные индикаторы находятся на достаточно низком уровне.

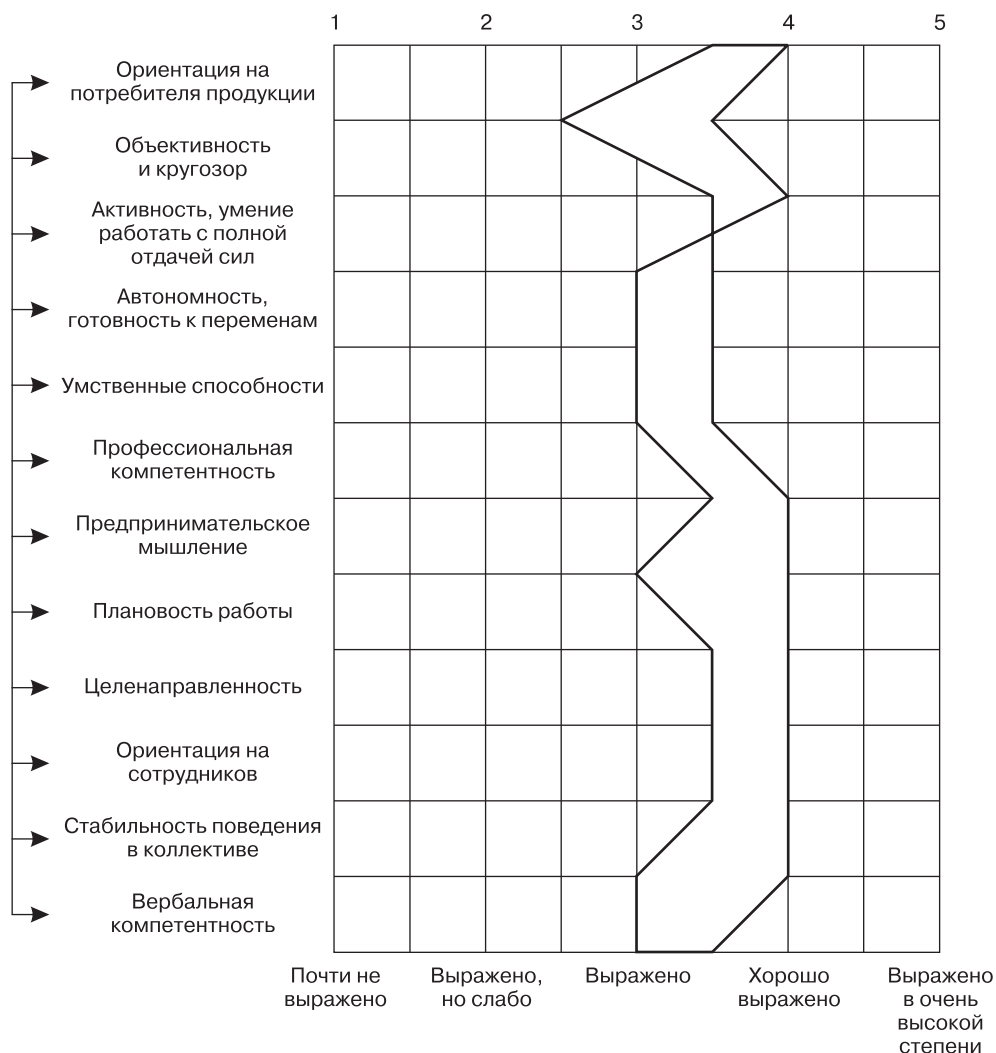


Рис. 9.4. Социальные индикаторы, характеризующие уровень профессиональной мобильности рабочих в использовании интеллектуальных резервов

Оценивая профессиональную мобильность работников в использовании интеллектуальных резервов по двенадцати социальным индикаторам, можно констатировать дискретность и разобщенность в этом процессе различных социально-профессиональных групп работников, что делает процесс использования интеллектуальных резервов на предприятии бессистемным и малоэффективным.

Как следствие, в оценках качественных характеристик профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов получены следующие очень низкие показатели:

- «в последнее время интеллектуальная активность возросла» — 5%;
- «в последнее время интеллектуальная активность снизилась» — 82%;

- «в рамках деятельности работаю над внедрением новой идеи» — 1,5%;
- «чувствую, что нахожусь на пределе интеллектуальных возможностей» — 85,5%;
- «в последнее время потерял интерес к содержанию деятельности» — 50%;
- «чувствую в себе силы занять более высокие позиции в управлении людьми» — 17,0%;
- «чувствую в себе силы для более творческой деятельности» — 22%.

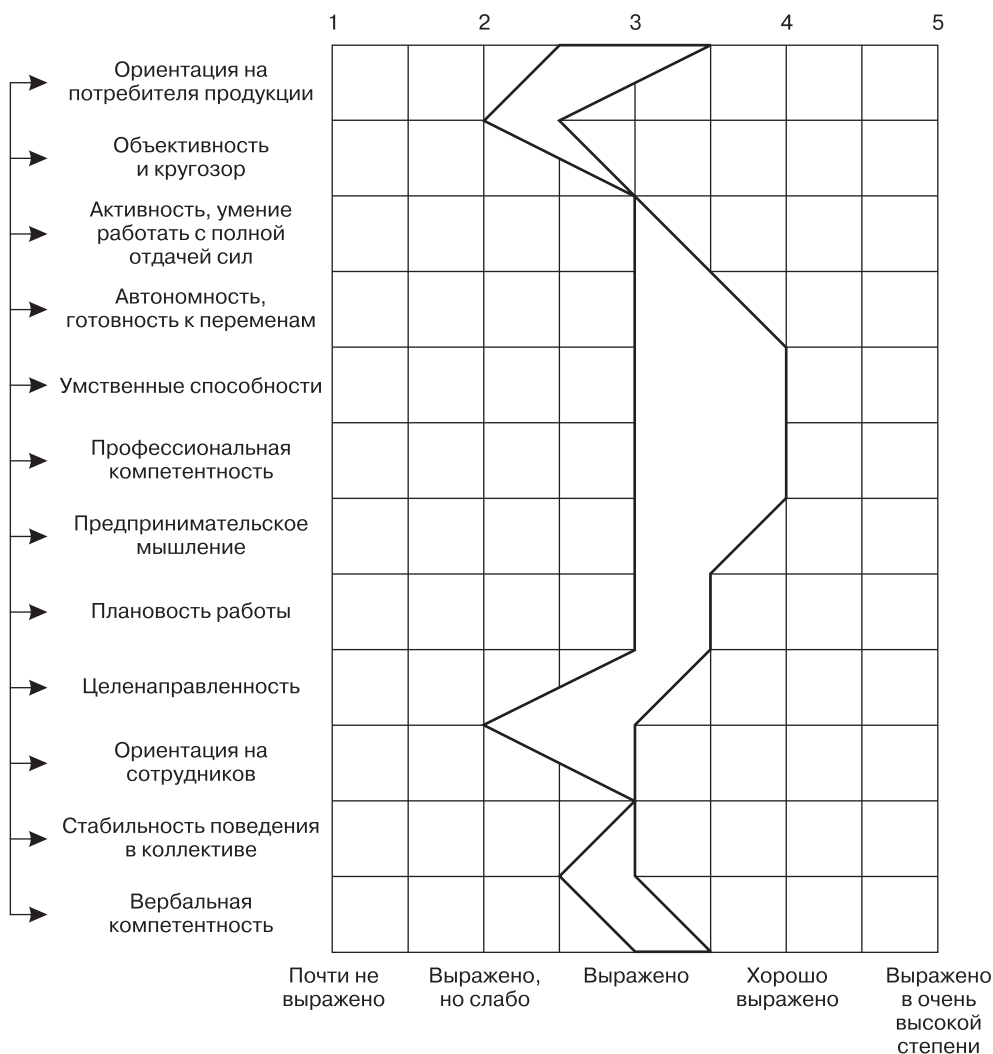


Рис. 9.5. Социальные индикаторы, характеризующие уровень профессиональной мобильности инженерно-технических работников в использовании интеллектуальных резервов

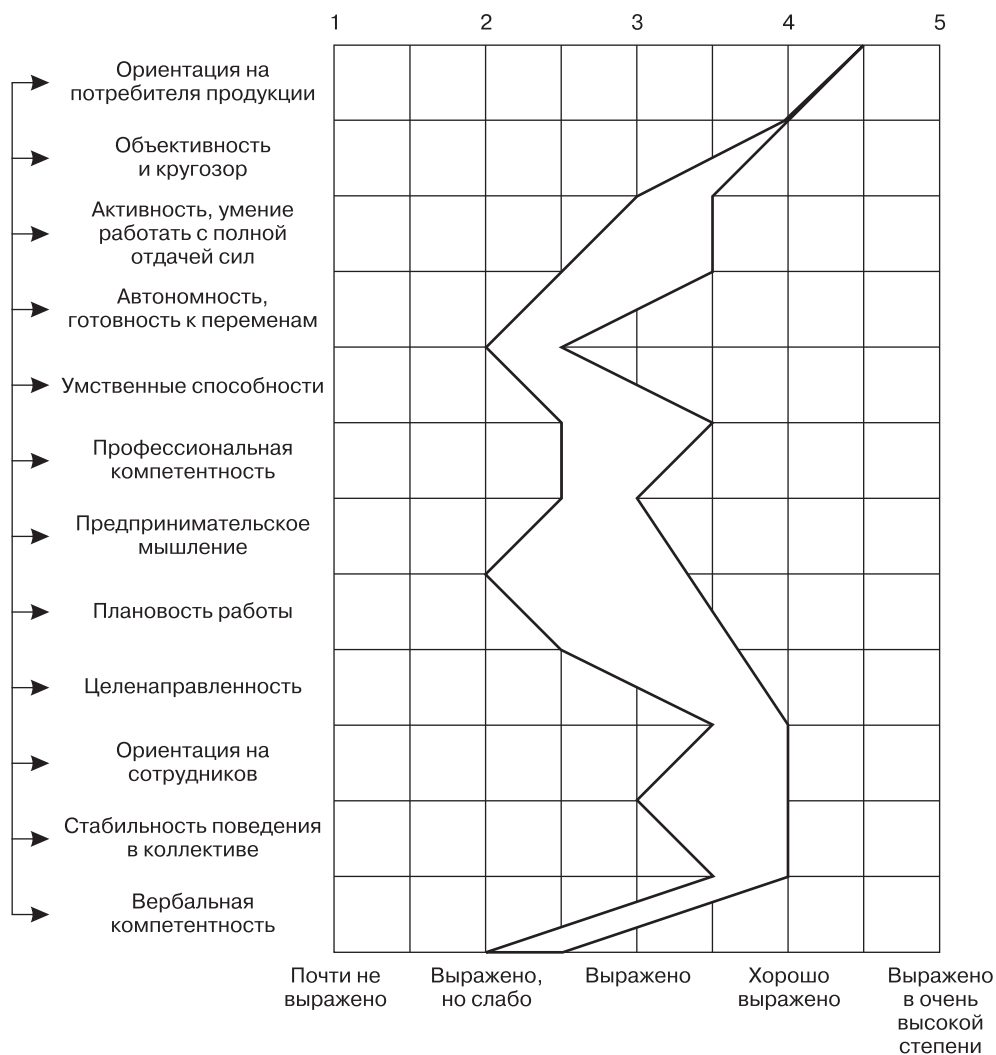


Рис. 9.6. Социальные индикаторы, характеризующие уровень профессиональной мобильности руководящего звена предприятий в использовании интеллектуальных резервов

Здесь же необходимо отметить, что почти треть респондентов подчеркнула, что руководство предприятия не удержало наиболее интеллектуально-активных работников.

Видимо, выход из создавшегося положения респонденты видят в формировании на предприятии «корпоративной культуры», «корпоративного духа», проведения корпоративных мероприятий — 84%; в создании условий для проявления заинтересованности в использовании интеллектуальных резервов — 72%; выделении отдельных производств в самостоятельные бизнес-единицы — 44%; формировании культурно-этических принципов взаимодействия работников при решении поставленных задач — 92%.

Таким образом, теоретические обобщения и эмпирический анализ проблемы профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов на промышленных предприятиях дает нам основания для определения зависимости ее от структуры личности и ее проявлений в производственной деятельности.

9.6. Зависимость профессиональной мобильности в использовании интеллектуальных резервов от структуры личности и ее проявлений в производственной деятельности

Коллектив промышленного предприятия, а именно в этом контексте мы рассматриваем процесс профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов, представляет собой собирательный образ производственной ячейки общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы; это организованная общность людей, объединенных конкретным видом общественно полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной собственности, со складывающимися в ходе этой деятельности отношениями профессионального сотрудничества, взаимопомощи, взаимной ответственности, ценностными ориентациями и предпочтениями, жизненными установками и нормами поведения, обмена интеллектуальными способностями, реализации в процессе труда интеллектуальных резервов.

Особенностью современного производственного коллектива является то, что «объективно каждый человек является членом того или иного коллектива, который выступает в качестве связывающего звена между обществом и личностью... выступает в роли “проводника” разнообразных влияний общества на личность».¹

Коллектив промышленного предприятия, будучи ячейкой общественного организма, средой, в которой осуществляется основная производственная деятельность людей и происходят их профессиональные коммуникации при создании или производстве товаров и услуг, постоянно воздействует на развитие и использование каждым его членом — личностью — своих интеллектуальных резервов.

Известно, что наряду с понятием «работник» достаточно часто употребляют такие понятия, как «человек», «индивид», «личность». Понимание личности, в данном случае, важно связать с тем, что интеллектуальные резервы формируются именно на личностном уровне. Личность — это понятие, обозначающее совокупность устойчивых биологических, психологических, социальных, экономических, профессиональных качеств человека, составляющих его индивидуальность.²

Биологически обусловленная структура личности характеризуется половозрастными свойствами, уровнем и качеством здоровья, темпераментом, состоянием нервной системы, в которой проявляются такие компоненты поведения, как активность, настойчивость, подвижность, работоспособность.

¹ Морозов А. В. Деловая психология. — М.: Академический проект, 2005.

² См. подробнее: Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности. — М., 1980; Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирования личности. — М., 1976; Белоус В. В. Темперамент и деятельность. — Пятигорск, 1990; Лейтес Н. С. Умственные способности и возраст. — М., 1971; Леонард К. Акцентуированные личности. — Киев, 1989; Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. — М., 1982; Франкл В. Человек в поисках смысла. — М., 1990 и др.

Состав биологической структуры личности во многом определяет возможности использования интеллектуальных резервов в производственной деятельности. В этом случае процесс использования интеллектуальных резервов может приобретать следующие формы:

- сенситивности как формы внешних воздействий на личность;
- реактивности, характеризующейся степенью непроизвольной реакции на потребности производственной деятельности;
- активности, определяющей уровень включенности личности в решение производственных вопросов;
- пластичности или ригидности, свидетельствующих о степени приспособления личности к процессам интеллектуализации производства товаров и услуг;
- экстраверсии или интроверсии, определяющих преимущественные черты воздействия на процесс использования личностью своих интеллектуальных резервов;
- эмоциональной возбудимости, которая характеризует скорость реакции личности на отношение к проблеме и включенности в ее разрешение.

Психологическая составляющая личности также активно влияет на процесс использования работником своих интеллектуальных резервов. Известно, что психологическая составляющая личности представляет собой совокупность ощущений, восприятий, внимания, воображения, памяти, мышления, речи, которые не только выступают в качестве деятельных компонентов работника, но и являются условием реализации интеллектуальных резервов. Ощущения, по нашему мнению, могут представлять собой осознаваемый, субъективно представляемый личностью процесс разрядки на объект производственной деятельности и определение возможностей использования своих интеллектуальных резервов. И здесь в полной мере проявляют себя такие черты характера личности, как чувствительность, адаптивность, контрастность.

Восприятие не менее важно для понимания процессов использования интеллектуальных резервов в производственной деятельности, так как оно есть не что иное, как процесс приема и переработки работником различной информации: о ресурсах, технологиях, организации и управлении, коммуникациях и т. п. К основным характеристикам восприятия относятся предметность, целостность, обобщенность, образность или константность.

Невосприимчивость личностью всей совокупности характеристик производственного процесса является существенным ограничением в использовании интеллектуальных резервов. В. Н. Мясищев более пятидесяти лет назад доказал, что феномен восприятия определяет основные формы памяти личности: мгновенной (память — образ), кратковременной, оперативной, долговременной,¹ которые влияют непосредственно не только на сам процесс использования интеллектуальных резервов, но и на его качество.

Социальная составляющая личности, а именно ей уделяется в последние годы значительное внимание, является, пожалуй, определяющей в использовании интеллектуальных резервов на промышленных предприятиях. С социальной составляющей мы связываем сознание, деятельную позицию личности, ее активность,

¹ Мясищев В. Н. Личность и неврозы. — Л., 1960.

ценностные ориентации и предпочтения, мотивы поведения, конфликтность, позитивизм в отношениях к результатам работы коллектива предприятия.

Г. Тард отмечал, что социальная составляющая личности является источником прогресса, посредством которого в обществе периодически совершаются открытия и изобретения.¹

Л. С. Выготский в социальном компоненте личности видел источник свойств, развивающих сознание и сами виды деятельности.²

Сознание представляет собой единство всех процессов, сознательно формирующихся и реализующихся в практической деятельности человека, например, мышление, настойчивость, рациональность, предприимчивость, ответственность.

Сознание формирует внутренний план производственной деятельности, ее программу на определенный период, а также определяет предварительное, мысленное построение действий, предусматривает их последствия, контроль и управление поведением человека, его способности в достижении результата работы и использовании интеллектуальных резервов.

Деятельность с позиции социального компонента личности можно определить как специфический вид активности человека, направленный на познание и творческое преобразование действительности. Такой подход к определению деятельности не только раскрывает реальную позицию личности, но и показывает ее связь с использованием интеллектуальных резервов человека. В процессе деятельности человек не только создает предметы, имеющие материальную и духовную ценность, но и преобразует свои интеллектуальные способности, активизирует их использование в процессе труда. Совершенно не случайно в деятельности человека реализуются мотивы использования интеллектуальных резервов: органические, связанные с удовлетворением естественных потребностей личности в творчестве; функциональные, которые удовлетворяются с помощью различных форм социальной активности в сфере производства; собственно социальные, связываемые со статусностью, признанием; духовные, в основе которых комплексное совершенствование человека. Л. П. Гримак в этой связи подчеркивал, что «труд привел к формированию у человека как социального существа выраженной созидательной потребности».³

И действительно, деятельность человека, или то, что является синонимом, сознательная деятельность — это форма взаимосвязи человека с производственной средой конкретного предприятия, в которой человек посредством использования своих интеллектуальных способностей и интеллектуальных резервов достигает сознательно поставленной цели. В свою очередь процесс достижения сознательно поставленной цели предполагает:

- развертывание мыслительного процесса, означающего связь его с системой ранее сформированных мотивов, ценностных ориентаций и установок;
- операционализацию действий и определение соответственно этим действиям имеющихся у человека интеллектуальных резервов;
- постановку промежуточных целей и задач, например, повышение уровня образования, приобретение производственного опыта и навыков в работе;

¹ Тард Г. Мнение и толпа. — М., 1996.

² Выготский Л. С. Педагогическая психология. — М., 1996.

³ Гримак Л. П. Резервы человеческой психики. — М.: Политиздат, 1989.

- поиск дополнительных интеллектуальных резервов на основе самооценки, самоорганизации и саморазвития.

Применительно к последнему тезису характерно определение Н. Г. Чернышевского «рассматривать каждую сторону деятельности человека как деятельность... всего его организма, от головы до ног включительно».¹

Экономический компонент личности во многом зависит от ее статуса, уровня и качества жизни, степени удовлетворенности деятельностью на предприятии, возможности самореализации, благодаря чему можно улучшить свое материальное положение. Так, в табл. 9.2 приведены данные самооценки работниками промышленных предприятий условий труда.

Таблица 9.2. Самооценка работниками промышленных предприятий условий труда

Характеристики условий труда	Самооценка условий труда на промышленных предприятиях, %				
	Хорошие	Удовлетворительные	Плохие	Затруднились ответить	Всего
Организация труда	36,1	53,7	9,2	1	100
Возможность реализации себя в профессии	50,5	42,3	6,2	1	100
Психологический климат в коллективе	65,8	30,1	3,3	0,8	100
Взаимоотношения с администрацией учреждения	60,1	35,5	3,5	0,9	100
Распорядок (режим) работы	66,9	30	2,3	0,8	100
Социальные гарантии (условия отдыха, лечения, наличие детских учреждений)	14,3	42,3	41,8	1,6	100
Бытовые условия (работа блока питания, санитарные условия)	19,8	49,5	29,5	1,2	100
Эстетическое и санитарное состояние, удобство, комфортность рабочего места	29,2	51,9	18,1	0,8	100
Оплата труда	8	33	57,7	1,3	100
Перспективы профессиональной карьеры	29,6	49,8	17,5	3,1	100
Возможность повышения квалификации	35,3	46,1	14,8	3,8	100
Условия международной научной коммуникации	22	39,5	34,3	4,2	100
Информационное обеспечение научной работы	28,5	51,3	18	2,2	100
Научно-технологическая база	39,3	45,8	13,9	1	100
Обеспеченность работы материалами, реактивами	21,2	49,7	23,4	5,7	100
Возможность лабораторного, полевого испытания конечного продукта	28	45,5	23,1	10,6	100
Возможность внедрения в производство (реализации) конечного продукта	19,7	44,4	27,4	8,5	100
Финансовое обеспечение изысканий в целом	6,1	34,1	56,3	3,5	100

¹ Чернышевский Н. Г. Собр. соч.: В 3 т. — М., 1950–1951. — С. 252. — Т. 3.

Условия производственной деятельности по-разному влияют на экономическую составляющую личности, ее позицию в использовании интеллектуальных резервов. Степень влияния здесь можно распределить по пяти основным признакам:

Первая группа — «*Психологический климат*» — оценили как «благоприятный» до 70%, и как «средний» — до 30% опрошенных. Он включает три показателя условий труда: режим работы, психологический климат в коллективе, взаимоотношения с администрацией учреждения.

Вторая группа — «*Информационное обеспечение*» — как «благоприятный» оценили до 30%, «удовлетворительный» — до 50% и «неудовлетворительный» — до 20% опрошенных исследователей. Он включает три показателя условий труда: информационное обеспечение научной работы, научно-технологическая база исследований, обеспеченность компьютерной техникой.

Третья группа — «*Перспективы самореализации*» — как «благоприятный» оценили до 30%, «удовлетворительный» — до 50% и «неудовлетворительный» — до 20% опрошенных. Он включает три показателя условий труда: перспективы профессиональной карьеры, возможность повышения квалификации, условия международной научной коммуникации.

Четвертая группа — «*Техническое обеспечение*» — как «благоприятный» оценили до 20%, «удовлетворительный» — до 50% и «неудовлетворительный» — до 30% опрошенных. Он включает четыре показателя условий труда: возможность лабораторного, полевого испытания конечного продукта; обеспеченность работы материалами, реактивами; возможность внедрения в производство конечного продукта. К этой же группе показателей присоединяется и финансовое обеспечение изысканий в целом, однако его оценивают отрицательно 56% и хорошо — всего 6% исследователей.

Пятая группа — «*Социальная инфраструктура*» — как «благоприятный» оценили в среднем до 15%, «удовлетворительный» — до 45%, «неудовлетворительный» — до 40% исследователей. Он включает четыре показателя условий труда: социальные гарантии (условия отдыха, лечения, наличие детских учреждений), оплата труда (оценивают плохо — 58%, хорошо — всего 8%), бытовая инфраструктура (работа блока питания, санитарные условия), комфортность рабочего места (доля оценивающих плохо — 18%, хорошо — 29%).

Проведенное эмпирическое исследование и полученные социальные индикаторы позволяют сделать вывод о том, что экономический компонент личности в ее общей структуре представлен наиболее слабо. Так, практически отсутствует доступ к информационным ресурсам, способствующим позиционированию интеллектуальных резервов человека, их развитию. Нет условий для профессионального роста и профессиональной карьеры. Техническая оснащенность рабочих мест находится на весьма посредственном уровне, а социальная инфраструктура оценивается самым наихудшим образом.

На открытый вопрос «Что для вас наиболее важно при выборе сферы приложения труда?» респонденты ответили:

- интересная работа — 86,4%;
- хорошая заработная плата — 86%;
- хорошие взаимоотношения в коллективе — 68,5%;

- возможность сделать профессиональную карьеру, получить высокий профессиональный статус — 59%;
- возможность получить новые знания, приобрести опыт в работе — 37%;
- хорошая репутация предприятия — 29,5%;
- возможность учиться, повышать квалификацию — 27%;
- наличие социального пакета — 25%.

Своим материальным положением удовлетворены лишь 27,2% респондентов, неудивительно поэтому, что в числе целей на ближайшие 3–5 лет вторым по значимости оказалось стремление овладеть профессией и найти работу.

В отношении к работе (вопрос «В какой мере вы согласны со следующими суждениями?») ответы распределились следующим образом:

- следует всегда работать на совесть, с полной отдачей — 51,9%;
- нужно работать в соответствии с получаемой зарплатой — 34,2%;
- нужно работать в соответствии с отношением руководителя — 6,9%;
- вполне допустимо работать по настроению, как когда — 5,2%.

При рассмотрении корреляционных зависимостей выявилось влияние на высказанные предпочтения таких факторов, как тип личности, самооценка степени социальной активности, отношения с родителями, пол, род занятий, материальное положение, уровень успеваемости.

В табл. 9.3 представлена зависимость отношения к работе от уровня активности в отношении к жизни, в табл. 9.4 — зависимость отношения к работе от самооценки степени оптимизма. Как видно из табл. 9.3 и 9.4, чем настойчивее и социально активнее респонденты, тем в большей степени они социально ответственны.

Таблица 9.3. Зависимость отношения к работе от типа личности (в % от числа опрошенных)

Тип людей, к которому отнесли себя	Следует работать всегда с полной отдачей	Следует работать в соответствии с получаемой зарплатой	Следует работать в соответствии с отношением руководителя	Вполне допустимо работать когда как, по настроению
Энергичный, волевой, привыкший добиваться поставленных целей	61,4	28,4	5,6	4,6
Достаточно настойчивый, хотя не всегда хватает воли	51,9	35,9	8	4,2
Скорее человек настроения, больше плывущий по течению	38,9	45,2	5,6	10,3

Отношение к труду, как свидетельствуют данные в табл. 9.5, полностью зависит от материального положения работников.

Экономический компонент личности оказывает непосредственное влияние и на компонент профессиональный: профессиональную подготовку к работе на предприятии, адаптацию к составу и содержанию работы, профессиональный отбор

и работу в конкретных условиях, продвижение и карьерный рост, творчество и интеллектуализацию производственных функций, смену профессиональной деятельности. Интеллектуальными резервами здесь являются:

- индивидуальная профессиональная диагностика применительно к деятельности конкретного предприятия;
- перманентное самообразование, соотносящееся с этапами развития предприятия, его целями и задачами;
- карьерно-профессиональная ориентация, связанная с должностным статусом, должностными положениями;
- социально-психологическая подготовка к нововведениям, более сложному и информационно насыщенному труду;
- развитость предметно-профессиональной адаптации к условиям профессиональной деятельности;
- психологическая устойчивость к профессиональным конфликтам и девиациям в психологическом климате коллектива предприятия;
- развитие морально-этических качеств и т. п.

Таблица 9.4. Зависимость отношения к работе от самооценки социальной активности

Самооценка социальной активности	Следует работать всегда с полной отдачей	Следует работать в соответствии с получаемой зарплатой	Следует работать в соответствии с отношением руководителя	Вполне допустимо работать когда как, по настроению
Активный	56,1	32,3	7,7	3,9
Неактивный	48,6	38,4	6,1	6,9

Таблица 9.5. Зависимость отношения к труду от материального положения работников

Самооценка материального положения	Следует работать всегда с полной отдачей	Следует работать в соответствии с получаемой зарплатой	Следует работать в соответствии с отношением руководителя	Вполне допустимо работать когда как, по настроению
Вполне обеспеченные	58,5	34,1	4,3	3,1
Живут скромно, но на жизнь хватает	50,9	34,1	8,7	6,3
С трудом сводят концы с концами	51,9	41,6	2,6	3,9

Распознавание структуры и свойств личности работников позволяет, по нашему мнению, осуществить программный подход к профессиональной мобильности использования интеллектуальных резервов на промышленных предприятиях, который включает следующие блоки.

1. Потребности: материальные потребности, потребности приобщенности, индивидуальной самореализации в производственной деятельности.

2. Социальное самосознание: стремление работника к возможно более полному выявлению, развитию и использованию своих интеллектуальных резервов; оценка сенситивности, выражающаяся в способности работников воспринимать и изобретательно реагировать на различного рода проблемы в деятельности предприятий.
3. Интеграция, выражающая способности работников к осмыслению различных сторон деятельности предприятий, а также межличностные и межгрупповые коммуникации работников в использовании интеллектуальных резервов.
4. Установки, предполагающие определение готовности и предрасположенности к определенным действиям в формировании и использовании интеллектуальных резервов.
5. Участие в решении проблем, которое характеризует социальную мобильность, степень и характер участия, способность принимать оригинальные решения, проявлять самостоятельность, инициативу и предприимчивость, проявлять лидерские позиции в системе производственных отношений.
6. Фактическая оценка результатов профессиональной мобильности работников в использовании интеллектуальных резервов на промышленных предприятиях.

9.7. Профессиональное межличностное взаимодействие персонала предприятия

Совместная деятельность работников предприятий предполагает развитые коммуникации, включающие обмен профессиональной информацией, ее систематизацию и акцентированное использование в процессе труда.

Для осуществления любой коммуникации необходимы как минимум два человека — *отправитель информации* (коммуникатор) и ее *получатель* (коммуникант, или реципиент). Отметим, что вся деятельность по управлению любым трудовым коллективом представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются его члены.

В соответствии с основными функциями современного производственного коллектива можно назвать следующие основные цели осуществляемых в нем коммуникаций:

- решение официальных задач коллектива в сфере производственной или общественно-политической деятельности;
- удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, в привязанности, в информации и т. д.).

Исходя из направления потока информации в организации, различают коммуникации **вертикальные**, разделяемые, в свою очередь, на *нисходящие* — направленные «сверху вниз» (от руководителей к подчиненным — приказы, распоряжения, указания и т. д.), *восходящие* — направленные «снизу вверх» (от подчиненных к руководителям — отчеты, заявления, жалобы, предложения и т. д.), и **горизонтальные** — осуществляемые между членами трудового коллектива, равными по своему служебному положению (рис. 9.7).

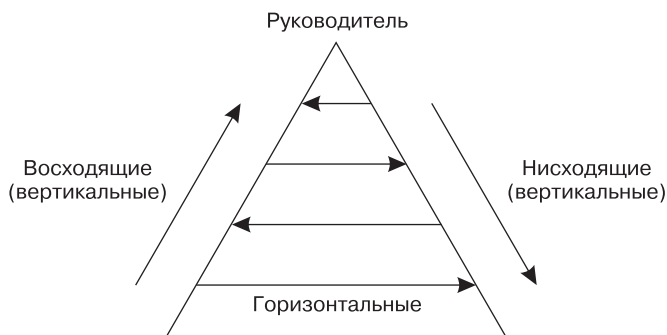


Рис. 9.7. «Пирамида коммуникаций» в системе управления предприятием

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует «пирамиду коммуникаций», на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании — рядовые работники, не имеющие подчиненных. В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды коммуникаций.

Взаимодействие субъекта и объекта управления осуществляется посредством вертикальных коммуникаций (нисходящих и восходящих), которые мы и будем рассматривать далее.

При изучении коммуникаций в организации обычно исходят из модели, в соответствии с которой можно выделить следующие основные элементы коммуникационной цепи:

- источник информации;
- передатчик;
- приемник;
- получатель информации.

Рассмотрим основные элементы коммуникационной цепи применительно к организациям.

Под *источником информации* понимается лицо или группа лиц, составляющие определенное организационное целое и располагающие той или иной информацией. Эти данные кодирует на основе какой-либо системы знаков отправитель информации (коммуникатор) и передает далее сообщение соответствующему лицу или группе в целом. Иногда отправитель информации является в то же самое время и ее источником, однако их не следует полностью отождествлять.

Преобразование данных в те или иные сигналы производится отправителем информации посредством *передатчика*, в роли которого могут выступать биологические органы (например, голосовые связки) или технические устройства (например, автоматическое электроабло).

Эти сигналы поступают к *приемнику*, который, как и передатчик, представляет собой биологический орган или техническое устройство с функцией декодирования полученного сообщения.

Коммуникационную цепь замыкает *получатель информации* (реципиент) — лицо или группа лиц, учитывающие, так или иначе, в своей деятельности полученные сведения.

Весь путь от отправителя информации до ее получателя называется каналом коммуникации (имеется в виду как физическая, так и социальная среда).

Следует отличать каналы от различных средств, используемых при передаче информации. В качестве таких средств выступают письменные документы, сообщения по телефону, радио, телевидению и т. д. Передача информации может быть осуществлена и непосредственным образом — когда участники коммуникации взаимодействуют на основе устной речи лицом к лицу.

Подчеркнем, что роли участников коммуникации нельзя разделить на *активные* (отправители информации) и *пассивные* (получатели информации). Последние также должны проявлять определенную активность, чтобы адекватно интерпретировать информацию. Кроме того, отправитель информации и ее получатель могут меняться ролями в ходе коммуникационного процесса.

Одна из первых проблем, с которыми сталкивается каждый коммуникатор, заключается в необходимости привлечь внимание реципиента к предстоящему сообщению. Можно назвать две очевидные характеристики коммуникации, позволяющие удерживать внимание получателя информации, — это новизна и значимость для него данного сообщения. Таким образом, коммуникатору важно иметь ясное представление о том круге сведений, которым располагает будущий адресат информации, и об иерархии его ценностных ориентаций.

Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность «тезаурусов» отправителя информации и ее получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность информации, которой располагает данный человек.

Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. Так, известно, что члены каждой профессиональной группы имеют свой специфический язык, широко используемый в практике их трудовой деятельности. С одной стороны, наличие такого языка помогает специалистам быстрее обмениваться информацией, с другой стороны, использование ими элементов своего профессионального жаргона в общении с представителями других профессиональных групп отрицательно сказывается на взаимопонимании участников данных коммуникаций.

Эффект коммуникации зависит также от ряда социально-психологических факторов, сопутствующих процессу передачи и восприятия информации. Рассматриваются, например, особенности социальных ролей участников коммуникации, престижность коммуникаторов, социальные установки получателя информации, особенности протекания его психических процессов и т. д.

Отметим, что на эффективность коммуникаций оказывают существенное влияние возрастные, ролевые профессиональные характеристики личности.

В системе профессиональных коммуникаций необходимо различать *формальные* (официальные) и *неформальные* (неофициальные) каналы. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой производственного коллектива. Они связывают людей в этой структуре как по вертикали, так и по горизонтали.

К неформальным каналам коммуникаций относятся все те, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

- потребность членов организации в социальных контактах, которая в пределах системы официальных коммуникаций никогда не удовлетворяется полностью;
- низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

В пределах неформальных групп информация распространяется быстрее, чем в формальных. Однако неформальные коммуникации могут возникать не только между членами неформальных групп. Хорошие личные взаимоотношения между теми или иными работниками облегчают неформальную передачу информации. Главное преимущество системы неформальных коммуникаций — в ее большей гибкости, что нередко благоприятствует скорейшему распространению информации.

Если предприятие обладает только системой формальных коммуникаций, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться.

Если же окажется преобладающей система неформальных коммуникаций, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности предприятия.

Информация, циркулирующая в пределах производственного коллектива, направлена не только на оптимизацию (в технологическом, организационном и экономическом смысле) выпуска соответствующей продукции. Значительная часть сообщений, передаваемых работниками друг другу, касается социальной жизни предприятия.

Конечно, деятельность предприятия, рассматриваемая в целом, представляет собой единство двух сторон — производственной и социальной. Поэтому в социально-психологическом плане правомерно говорить о специфической социально-производственной информации, которая отражает все стороны жизни предприятия и способствует оптимальному функционированию производственного коллектива. Задача целенаправленного и систематического обеспечения работников данной информацией решается посредством официальной системы вертикальных коммуникаций предприятия, как нисходящих, так и восходящих.

Информирование о делах производственного коллектива можно также рассматривать как средство повышения идентификации работников с целями предприятия. Социально-производственная осведомленность при этом выступает и как некоторая «компенсация» за неизбежную ограниченность информации, которой располагает исполнитель той или иной производственной функции.

Профессиональные коммуникации могут носить как вербальный, так и невербальный характер.

В основе вербальных коммуникаций использование средств языка, языкового взаимодействия в коллективе предприятий.

Язык — важнейшее средство человеческого общения, неразрывно связанное с мышлением и являющееся социальным средством хранения и передачи информации, управления человеческим поведением. Вербальное общение является наиболее исследованной разновидностью человеческой коммуникации. Кроме того, это наиболее универсальный способ передачи мысли. На вербальный человеческий язык можно «перевести» сообщение, созданное с помощью любой другой знаковой системы.

По своим признакам речь можно подразделить на информационную, убеждающую и побуждающую.

Информационная речь в основном имеет функцию передачи и обогащения знаний; чтобы дать новое представление о предмете, процессе, явлении, оратор прежде всего должен обращать внимание на рациональный, логический аспект.

На предприятии к информационной речи относятся такие формы общения, как отчет перед сотрудниками либо руководством, научно-популярный доклад, лекция в рамках курсов повышения квалификации и пр.

При этой форме речи познавательный аспект стоит на переднем плане. Кроме того, рациональное изложение материала перед членами трудового коллектива требует от докладчика следующего:

- нужно стремиться пользоваться безупречной аргументацией с доказательным воздействием на слушателей;
- подробно раскрывать причинно-следственные и условно-следственные взаимосвязи;
- следить за последовательностью изложения своих мыслей.

Убеждающая речь, с одной стороны, имеет цель доказать или опровергнуть какое-либо положение, с другой — вызвать у слушателей те или иные чувства. Следовательно, в речах такого рода эмоциональный аспект нередко выходит на передний план.

Примерами убеждающей речи могут служить: поздравительная или торжественная речь, напутственное слово, поручение с определением целей, задач, времени и состава выполнения работ.

Побуждающая речь главным образом направлена на то, чтобы в интересах коллектива и общества побудить слушателей к тем или иным действиям. Особенность данной речи: оратору необходимо в первую очередь воздействовать на волю слушателей, вдохновить их на практическую деятельность. Кроме этого речь должна заставить слушателя почувствовать потребность сделать то, о чем его просит выступающий.

Примерами побуждающей речи может быть выступление руководителя на производственном совещании и т. п.

К структуре профессиональных коммуникаций важно предъявлять требования правильности, точности, доступности, аргументированности изложения позиции руководителя или специалиста.

Правильность речи говорящего с точки зрения ее лексико-стилистических норм избавляет говорящего от ощущения неуверенности, так как только полная уверенность дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Точность и ясность речи — важнейшее требование к любому деловому разговору. Под точностью деловой речи понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из точности.

Краткость — важнейшее требование к любой форме деловой речи, поскольку такая речь характеризуется сугубо прикладным характером подачи сообщаемых

сведений. Говорящий не должен злоупотреблять временем и терпением слушателя, избегать ненужных повторов, излишней детализации, словесного мусора. Каждое слово должно служить цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Известно, что общепризнанным является факт того, что «каждый слышит то, что хочет услышать и понять». В этой связи значимым для профессиональных коммуникаций является использование вспомогательного материала, например, примеров, сравнений, аналогов и т. д.

Коммуникативная риторика предполагает учет факторов, влияющих на эффективность профессиональных взаимодействий коллектива предприятия. К ним относятся:

- состав аудитории, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности;
- содержание и характер самого выступления; оно предполагает проявление доверия к людям, необходимость советоваться со слушателями в процессе выступления. Недопустим авторитарный тон;
- самооценка докладчиком своих личностно-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед аудиторией. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

В основе невербальных коммуникаций доверительный контакт руководителя с подчиненными, подчиненных друг с другом. И здесь особое внимание нужно обращать на манеры, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка, жестов и мимики позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, — с одобрением или нет, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, надо ли изменить свое поведение, чтобы достичь нужного результата.

Факторы, влияющие на мимику и отдельные жесты:

- национальная принадлежность. Один и тот же жест может означать разное у разных народов;
- состояние здоровья. У человека в болезненном состоянии жесты обычно более вялы либо в иных случаях, наоборот, резки;
- профессия человека. В некоторых случаях в зависимости от профессии жесты более или менее ярки по сравнению с жестами представителей других профессий;
- уровень культуры. Влияет на состав жестов, представления об этикете, призываемые воспитанием;

- статус человека. Чем выше он по положению, тем меньше старается жестиковать, а больше оперировать словами;
- принадлежность к группе. Групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать мимику члена группы. То же относится к принадлежности тому или иному предприятию;
- актерские способности человека. Многие умеют играть не только словами, но и контролировать свои жесты;
- возраст. В разном возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами. Кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус;
- сочетание компонентов мимики. Обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами мимики, и эти элементы должны быть согласованы, в противном случае создается впечатление неискренности. То же относится и к согласованию слов и жестов, причем жесты точнее отражают состояние человека, чем слова;
- возможность предъявить и воспринять невербальные средства общения. Физическая преграда между партнерами затрудняет полноценное восприятие, поэтому солгать легче всего по телефону, не видя партнера и не опасаясь, что мимика вас выдаст.

Очень важным невербальным средством, свидетельствующим о внутреннем состоянии собеседников и их внешней культуре, является *рукопожатие*. Оно играет очень важную роль как в начале, так и в конце беседы и символизирует не только приветствие, но и соглашение. Это знак доверия к партнеру. Рукопожатие может быть разным:

- если рука подается вперед прямо, а кисть служит продолжением линии руки, то рукопожатие свидетельствует о равенстве, о том, что встретились люди, испытывающие друг к другу чувство уважения;
- рука, которая подается твердо и в то же время как-то ласково-галантно, характеризует уверенного в себе человека, который знает, чего хочет, но умеет и приспосабливаться;
- если рукопожатие твердое, но в нем есть что-то застывшее, и нам приходится как бы приспосабливать свою руку — оно означает, что собеседник — человек жесткий, который знает, чего он хочет, и в критических ситуациях требует приспособления от других;
- бывает, что рука подается твердо, но в рукопожатии есть что-то собственническое; можно предположить, что человек хочет легкой добычи, и то, что «попало в его руки», он не выпустит;
- если при рукопожатии вы поворачиваете руку партнера ладонью вниз — это властное рукопожатие, оно свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения. Если руку ладонью вниз подает женщина, то это, наоборот, означает ожидание поддержки или является кокетством;
- если вы подаете руку ладонью вверх — это знак покорности; иногда это необходимо, когда нужно позволить другому человеку почувствовать себя хозяином положения;

- пожатие прямой несогнутой рукой является признаком неуважения, его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве;
- пожатие кончиками пальцев также свидетельствует о том, что партнера держат на удобном для себя расстоянии. Более мягкий вариант такого рукопожатия заключается в том, что партнер подает руку, кисть которой отклонена вниз от линии прямой руки;
- рукопожатие с использованием обеих рук — демонстрация того, что его инициатор честен и ему можно доверять. Другая форма этого жеста: пожимая руку партнера своей правой рукой, хлопываете еще и левой. Для передачи избытка чувств используется левая рука, которая кладется сверху на правую руку. Такое рукопожатие применимо только по отношению к близким друзьям и хорошо знакомым людям. Применять этот жест по отношению к клиентам и партнерам не следует, ибо они в подобной ситуации чувствуют себя крайне неудобно.

Существует также несколько рукопожатий неформального общения. Прежде всего это жест, когда рука подается сбоку широким движением. Если он характерен для данного человека, то это говорит о его стремлении к навязыванию себя или о простоватости характера. Если такой жест в целом не типичен для данного человека, то это показатель близости отношений.

Жест, когда в качестве рукопожатия делается быстрый взаимный хлопок по кончикам пальцев, используется обычно в ознаменование успешного результата тесного взаимного сотрудничества в важном для обоих собеседников деле. В некоторых случаях такое «рукопожатие» носит характер установившейся традиции. Но чаще всего оно является своего рода игрой в молодежных коллективах.

При рукопожатии следует обратить внимание на положение корпуса здоровающихся людей. Если партнер, протягивая вам руку, подается корпусом вперед, это свидетельствует о его заинтересованности в общении с вами, расположенности к вам. Если же при поданной руке его корпус остается прямым и даже несколько отклоняется назад, а голова слегка приподнята, то можно предположить несколько высокомерное отношение с его стороны.

Чтобы получить более точную информацию о человеке, нужно также учитывать интенсивность и длительность рукопожатия. Короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, длительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Чуть-чуть затянутое рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения — он как будто попал в капкан.

В процессе делового разговора надо обращать внимание на *позы* собеседника, ибо они, как и жесты, почти не фиксируются сознанием и потому гораздо лучше слов передают истинные мысли и настроения.

Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией. Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрения, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Поза, которую собеседник принимает, когда садится, тоже говорит о многом. Если собеседник сидит, скрестив ноги, то он уже внутренне «кипит», а если скрещены еще и руки, то его враждебность достигла предела. Для разрядки ситуации следует пересадить собеседника со стула на кресло.

Собеседник, сидящий «как вкопанный», с напряженно выпрямленным телом и «вросшими» в пол ногами, не отрываясь смотрящий на своего партнера, на самом деле его, как правило, не слушает и занят своими мыслями. Заинтересованный слушатель обычно сидит на краю кресла или стула, подавшись вперед, склонив голову набок и опершись на руку. Вообще склоненная набок голова — свидетельство заинтересованности. Если нить повествования теряется, слушатель выпрямляется, приподнимается, а затем опускает плечи. Его взгляд начинает блуждать по стенам, потолку или лицам присутствующих. Он неосознанно поворачивается в сторону выхода. Все это свидетельствует о том, что разговор пора заканчивать.

Во время переговоров с партнером не следует принимать позу, характеризующую закрытость и агрессивность: наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные и особенно сжатые в кулаки пальцы. Не следует надевать очки с затемненными стеклами, особенно при первой встрече. Не видя глаз собеседника, партнер может почувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации, считываемой с глаз, окажется ему недоступной. В результате будет нарушена атмосфера общения.

Позы участников беседы всегда отражают их субординацию. Очень важна психологическая субординация — стремление доминировать или, напротив, подчиняться, что может не совпадать со статусом.

О стремлении к доминированию свидетельствуют такие позы: обе руки на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука на бедре, другая опирается о косяк двери или стену; голова чуть приподнята, руки скрещены.

Очень выразительны позы, фиксирующие только положение тела, по которым также можно судить о внутреннем состоянии собеседника. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы, и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной.

В деловом разговоре следует обращать особо пристальное внимание на жесты. С помощью жеста можно и поприветствовать собеседника, и попрощаться, можно обратиться к нему, передать информацию, показать свое психологическое состояние. Жестом можно его обидеть и оскорбить, а можно и обрадовать.

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака». Люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии.

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях

собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебно настроенный или защищающийся человек улыбается, это означает, что он пытается скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Они могут занимать три характерных положения:

- простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начинает уходить от обсуждения;
- помимо скрещенных рук на груди собеседник еще сжимает пальцы в кулак, это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции;
- кисти скрещенных рук, обхватывающие плечи, обозначают сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу.

Жест, когда руки скрещены на груди, пальцы рук вертикально выставлены — передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении, второй — о чувстве превосходства.

Если собеседник опирается рукой на щеку, это свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало.

Пощипывание переносицы, которое обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Когда человек занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз. Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки, это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи. Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения.

В случае обиды собеседник приподнимает плечи и опускает голову («набывается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т. п.). Вам следует переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы ваш собеседник опускает веки, это сигнализирует о том, что вы для него стали неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили такой взгляд у своего собеседника, учтите, нужно что-то предпринять, чтобы разговор успешно завершился.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки — говорит о том, что собеседник наслушался вас вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, если собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время для обдумывания окончательного решения, собеседник посасывает дужки очков, постоянно снимает и надевает их, а также протирает линзы.

«Расхаживание» служит знаком того, что не надо спешить. Многие таким образом «тянут» время. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию решения.

Жестом уверенного в себе человека, испытывающего чувство превосходства над другими, является «закладывание рук за спину с захватом запястья» и «закладывание рук за голову». Этот жест характерен также для «всезнаек».

Жесты несогласия можно назвать также жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирающие несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу. Они характеризуются подачей корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует взять инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Жесты, связанные с манерой курить, указывают на то, как собеседник относится к сложившимся обстоятельствам: положительно или отрицательно. Прежде всего, нужно обращать внимание на направление, в котором он выдыхает дым изо рта — вверх или вниз.

О том, настроен человек положительно или негативно, можно судить и по скорости выдыхания дыма. Чем энергичнее струя выдыхается вверх, тем увереннее и высокомернее настроен человек; чем быстрее струя выдыхается вниз, тем отрицательнее настроен человек. Выдыхание дыма через ноздри есть признак высокомерного, уверенного в себе человека. Струя дыма в этом случае идет вниз только благодаря расположению ноздрей, и человек часто поднимает голову вверх, отчего выглядит еще более высокомерно.

Если голова у человека опущена вниз, когда он выдыхает дым через нос, это значит, что он сдерживает.

Помимо рассмотренных выше поз и жестов существуют другие, которые красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются положительные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое отрицательное отношение к услышанному.

Психологами установлено, что человек засовывает пальцы в рот в состоянии сильного угнетения. Если жесты, связанные с прикрытием рта рукой, обозначают обман, пальцы во рту говорят о внутренней потребности в одобрении и поддержке.

Поэтому когда появляется такой жест, необходимо поддержать собеседника, дать ему какие-то гарантии.

В системе профессиональных коммуникаций необходимо учитывать технические средства общения, например, деловую беседу по телефону. Подготовка к беседе по телефону должна включать рассмотрение всех факторов успеха делового общения, включая определение целей, задач, разработку сценариев возможного развития взаимодействия, оценку интересов и прогноз поведения партнера по общению и т. д. Разговор по телефону исключает предъявление и анализ невербальных средств общения, что сужает информационное поле понимания состояния партнера и его отношения к вам и теме разговора.

Продолжительность разговора не должна превышать, как правило, 5–6 минут. После краткого представления собеседников друг другу и приветствия следует ввести партнера по общению в курс дела, обсудить обстоятельства, подвести итог и попрощаться. В процессе разговора односложные фразы, междометия слушающего служат для подтверждения того, что говорящего слушают, связь не прерывалась. Если связь нарушилась, обычно перезванивает инициатор разговора. Если телефонный звонок «вклинился» в вашу очную беседу, обычно рекомендуется попросить звонящего либо подождать, если ваша очная беседа близка к завершению (но следует при этом подумать о реакции вашего партнера по очному общению), либо перезвонить через несколько минут, если это удобно тому, кто звонит, либо записать его номер телефона и перезвонить в удобное для вас обоих время.

В отдельных случаях при телефонном общении используются телефонограммы. Телефонограмма, как правило, содержит информацию, по объему не превышающую 50 слов. Если разговор по телефону — это диалог, не ограниченный по времени, то телефонограмма — это письменная фиксация монолога, регламентированная по времени.

Обязательными реквизитами телефонограмм являются наименование учреждений адресанта и адресата, реквизиты «от кого» и «кому» с указанием должности, фамилии, имени и отчества должностных лиц, номера, даты и времени передачи и приема телефонограммы, фамилий передавшего и принявшего телефонограмму, номеров телефонов, текст и подпись.

Телефонограмма должна иметь заголовок, начинающийся с существительного в предложном падеже, например: «О прибытии участников семинара».

Телефонограммы пишутся телеграфным стилем, т. е. кратко, ясно, точно, однозначно, простыми предложениями. Допускается двухсоставная композиция: в первой части констатируются факты, побудившие дать телефонограмму, во второй — предпринимаемые действия.

К техническим средствам общения относится написание писем. Формы написания деловых писем практически одинаковы во всех странах. Деловые письма пишутся исключительно на белой бумаге и только на лицевой стороне листа. Деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено на языке адресата. При невозможности это сделать — трудности с переводом на редкие языки — допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире. Деловое письмо пишется на бланке фирмы-отправителя, на котором изображена эмблема фирмы, помещены ее полное название, почтовый и телеграфный адрес, номера телефона, факса и банковские реквизиты.

Деловое письмо, как правило, состоит из шести частей: даты, адреса, вступительного обращения, основного текста, заключительной формулы вежливости, подписи.

Письмо может быть отправлено по почте или по телекоммуникационным каналам связи (Интернет).

Необходимо отметить, что как избыток, так и недостаток профессиональной информации в системе профессиональных коммуникаций влияет на эффективность деятельности коллектива предприятия. Чтобы этого не случилось, на предприятии необходимо установить уровень профессиональной информированности (рис. 9.8).

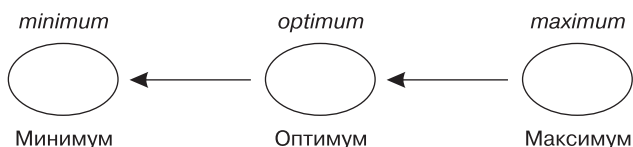


Рис. 9.8. Уровень профессиональной информированности личности на предприятии

Улучшение информированности в производственных коллективах возможно лишь на основе выявления информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления. Отсюда следует, что определение оптимума социально-производственной информации в каждом конкретном случае должно быть результатом учета целей и потребностей как субъекта, так и объекта управления.

В ходе проводившихся исследований обнаружена связь между уровнем общей удовлетворенности работой и отдельными сторонами восходящих коммуникаций. Активность работников здесь непосредственно связана с их удовлетворенностью своей работой.

Полученные данные показывают, что те, кто удовлетворен работой, считают своих руководителей намного более внимательными и к производственным, и к личным делам сотрудников, нежели те, кто недоволен работой. Удовлетворенность работой сопутствует мнению опрошенных о своем руководителе как о человеке, хорошо понимающем людей.

Наконец, зафиксированы некоторые взаимосвязи между особенностями товарищеских контактов работника и его активностью в восходящих коммуникациях. В целом на основе полученных данных можно сделать вывод о большей активности тех работников, у которых есть хорошие товарищи в своем отделе, и о большей удовлетворенности этих работников такими коммуникациями.

Рассматривая деятельность руководителя в системе коммуникаций, исследователи в первую очередь обращают внимание на его общение с подчиненными. Особенности отношения руководителя к такому общению можно считать одним из важнейших составных элементов его стиля руководства: ориентация на миссию, цели и задачи предприятия, ориентация на интересы подчиненных, ориентация на собственные интересы.

Рост производственной и общественно-политической активности членов производственных коллективов вызывает к жизни насущную необходимость для всех

руководителей, вне зависимости от их ранга в официальной организационной структуре, прислушиваться к мнениям, предложениям и жалобам подчиненных. Более того, руководители должны содействовать расширению творческой инициативы работников и побуждать их к высказыванию своих советов и предложений, поскольку это необходимо для принятия обоснованных решений.

Такой подход руководителя к принятию решений вызван соответствующими общественными потребностями. Однако, как показывает практика, может существовать известная дистанция между наличием той или иной общественной потребности и уровнем ее понимания отдельными членами общества. Это применимо и к такой общественной потребности, как всесторонний учет руководителями информации «снизу».

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций производственного коллектива, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом в каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации «снизу».

На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей в зависимости от ориентации на получаемую «снизу» информацию.

- **Тип А.** Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную «восходящую» информацию руководитель стремится учитывать в своей работе.
- **Тип Б.** Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, выслушивать их до конца, не может или не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.
- **Тип В.** Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, «помогает работе». При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, руководитель сознательно ограничивает себя в получении «восходящей» информации, ориентируясь лишь на ее «целесообразность».
- **Тип Г.** Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

Уровень удовлетворенности руководителей работой связан с их оценками:

- количества информации, которую они получают от вышестоящих руководителей;
- того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы.

В целом удовлетворенность руководителей своей работой в большей степени связана с информацией, поступающей «сверху», чем «снизу».

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько адекватно они понимают друг друга.

Как показывают работы, проведенные под руководством А. А. Бодалева, характер взаимодействия людей и те социальные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обуславливающих познание человека человеком.¹

При этом для каждого из взаимодействующих лиц важны прежде всего те компоненты облика и поведения их партнеров, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и объектом управления как членами производственного коллектива сопровождаются процессами межличностной перцепции.

Вопросы для самопроверки

1. Теории профессиональной мобильности работников и их использование в практической деятельности по управлению персоналом предприятий.
2. Состав и структура признаков профессиональной мобильности работников предприятий.
3. Особенности использования интеллектуальных резервов работников в системе управления персоналом предприятий.
4. Социальные нормы развития профессиональной мобильности персонала предприятий.
5. Состав и структура социокультурных факторов развития профессиональной мобильности персонала предприятий.
6. Механизм определения качественных характеристик личности в формировании профессиональной мобильности персонала предприятий.
7. Разработка принципов профессионального межличностного взаимодействия персонала предприятий.

¹ Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.

Дополнительная литература

Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учебное пособие / Под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. — СПб.: Политехника, 2000.

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.

Копейкин Г. К., Потемкин В. К. Нормирование труда в управлении персоналом. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.

Копейкин Г. К., Стрекалова Н. Д. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». — СПб.: Изд-во СПбГУП, 2004.

Лопатин М. В., Потемкин В. К. Качество управленческого труда: Учебное пособие. — СПб.: СПбАУП, 2004.

Макмиллан Ч. Японская промышленная система. — М.: Прогресс, 1988.

Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.

Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 42.

Мельников О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. — М.: Машиностроение, 2004.

Молодъкова Э. Б., Потемкин В. К. Теория профессионального распознавания. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.

Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. — СПб.: Питер, 2003.

Морозов А. В., Потемкин В. К. Профессиональное распознавание и оценка личности. — СПб.: Центр подготовки персонала ФНС России, 2008.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: Знание, 1999.

Потемкин В. К. Профессиональная мобильность персонала промышленных предприятий. — СПб.: Инфо-да, 2009.

Потемкин В. К. Профессиональное межличностное взаимодействие в коллективе предприятий. — СПб.: Инфо-да, 2009.

Потемкин В. К. Самоуправляющиеся хозяйственные системы рыночной экономики. — СПб.: РАЕН, 1995.

Потемкин В. К. Социальное здоровье населения в условиях индустриального развития среды обитания. — СПб.: Инфо-да, 2009.

Потемкин В. К. Социальные проблемы управления персоналом предприятий. — АЕН РФ, Секция «Экономика и социология», Санкт-Петербургское отделение. — СПб.: 1996.

Потемкин В. К. Управление персоналом: стратегии, процедуры реализации, де-конфликтизация. — СПб.: РАЕН, 2001.

Потемкин В. К. Экономическая и социальная ответственность личности в коллективе предприятия. — СПб.: Инфо-да, 2009.

Потемкин В. К. Экономическая психология: теоретический и эмпирический анализ проблемы. — СПб.: ИСЭП РАН, 1998.

Потемкин В. К., Балкизов М. Х. Социальное партнерство в экономической системе рыночного типа. — Нальчик: Эльбрус, 1993.

Потемкин В. К., Михайлов С. Г. Молодежь. Общественная среда. Православие. Информационно-аналитический обзор. — СПб.: Инфо-да, 2008.

Потемкин В. К., Яковлева Н. В. Социальные резервы человека: труд и управление. — СПб.: ИСЭП РАН, 1998.

Прогнозирование и экономическое обоснование инновационных проектов / Под ред. Н. П. Иващенко. — М.: Диалог, МГУ, 1999.

Пузыревский Л. С. Основы организационного проектирования. — Л.: ЛГУ, 1975.

Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1979.

Санто Б. Инновация как средство экономического развития. — М.: Прогресс, 1987.

Саядян Н. М. Организация труда персонала: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.

Стивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2007.

Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. — М.: Дело, 1998.

Управление персоналом / Под ред. В. К. Потемкина. — СПб.: РАЕН, 2001.

Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 1999.

Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Управление персоналом: Словарь-справочник / Под научн. ред. В. К. Потемкина, Г. К. Копейкина. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998.

Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 1998.

Управление по результатам / Пер. с фин. / Общ. ред. и предисл. Я. А. Леймана. — М.: Прогресс, 1993.

Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. — М.: ВИПК Энерго, 1992.

Цыткин Ю. А. Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Шекиня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»).

Щур Д. Л., Труханович Л. В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. — М.: Дело и Сервис, 2000.

Щур Д. Л., Труханович Л. В. Кадры предприятия. 60 образцов положений об отделах и службах: Практическое пособие. — М.: Дело и Сервис, 2000.

Потемкин Валерий Константинович

Управление персоналом

Серия «Учебник для вузов»

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Выпускающий редактор
Литературный редактор
Художественный редактор
Корректоры
Верстка

*А. Толстиков
Е. Базанов
О. Кувакина
Е. Егерова
Н. Перевезенцева
Л. Адуевская
Л. Алешичева, Н. Баталова
Е. Зверева*

Подписано в печать 21.10.09. Формат 70 × 100/16. Усл. п. л. 34,83. Тираж 3000. Заказ 0000.

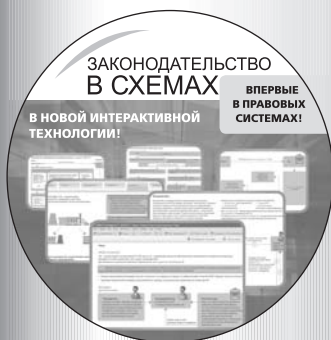
ООО «Лидер», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 29а.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии СtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В СХЕМАХ

В НОВОЙ ИНТЕРАКТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ



Уникальное представление информации позволит вам легко сориентироваться в сложных вопросах и тонкостях законодательства, сэкономя ваше время

Наглядное изложение поможет разобраться в любом вопросе, даже если он лежит вне области вашей основной профессиональной деятельности

Блок регулярно пополняется и своевременно актуализируется в соответствии с изменениями в законодательстве

ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ ПОДКЛЮЧЕНИЯ!

 **ГАРАНТ-СК**

Наш адрес:
Санкт-Петербург,
ул. 7-ая Красноармейская, д. 26
www.garantsk.spb.ru
тел. 326-2283

КНИГА-ПОЧТОЙ

СЕРИЯ «УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ»

Под редакцией И. Елисеевой

Статистика: Учебник для вузов (+CD)

В учебнике рассмотрены основные статистические методы сбора, представления, обобщения и анализа массовых данных, относящихся к социальным или экономическим явлениям и процессам. Отражены проблемы измерения социально-экономических явлений, формирования системы показателей (прежде всего используемых в практике международных сравнений). Представлена система показателей статистики национального богатства, уровня жизни населения, финансового рынка, выпуска товаров и услуг и других.

Учебник изобилует многочисленными практическими примерами, повышающими доступность изучаемого материала.

Отличительной особенностью издания является диск с методическими материалами, дополняющими учебник: решения типовых задач, задания для студентов, контрольные вопросы, тесты и рекомендации для студентов и преподавателей.

Издание полностью соответствует требованиям образовательного стандарта Министерства образования и науки РФ.



368 с., 14 × 21 перепл.

СЕРИЯ «УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ»

В. Кафидов

Управление персоналом: Учебное пособие

Курс «Управление персоналом» дает возможность специалисту в области менеджмента определять кадровую политику организации, разрабатывать технологию и применять методы управления персоналом в соответствии с миссией и стратегией развития организации и в рамках действующего законодательства. В курсе не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, психологии, социологии и других дисциплин, предусмотренных государственным образовательным стандартом и учебным планом. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям направления «Менеджмент», слушателей программ MBA, руководителей среднего уровня управления, руководителей служб управления персоналом, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов и преподавателей.

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации».



208 с., 14 × 21 перепл.

КНИГА-ПОЧТОЙ



384 с., 14 × 21, перепл.

СЕРИЯ «УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ»

А. Кривоносов, О. Филатова, М. Шишкина

Основы теории связей с общественностью: Учебник для вузов

В учебнике представлены основополагающие понятия теории связей с общественностью в соответствии с классической моделью коммуникационного процесса. Подробно рассмотрены такие вопросы, как методы и функции теории PR, объекты PR-деятельности, современные практики связей с общественностью: медиарилейшнз, спонсоринг и фандрайзинг и другие.

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов в области международных отношений в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по специальности 350400 «Связи с общественностью». Предназначена также для студентов специальностей 350700 «Реклама», 061500 «Маркетинг», а также для магистров, преподавателей и аспирантов экономических вузов.



464 с., 16,5 × 23,5, перепл.

СЕРИЯ «УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ»

Под редакцией А. Лялина, Г. Латфуллина

Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения

Учебник представляет первое, специализированное издание теории менеджмента, объединяющее основополагающие начала профессионального руководства организацией в формате Государственных образовательных стандартов третьего поколения.

Авторы учебника, ведущие профессора и преподаватели семи различных кафедр Государственного университета управления адаптируют классические концепции различных основ менеджмента к универсальному представлению единой теории. Многие положения учебника основаны на опыте практической постановки и применения ресурсов современного менеджмента в организации процессов и систем управления ряда ведущих отечественных корпораций и компаний.

Отличительной особенностью учебника является полное соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта нового поколения, книга рассчитана на модульную систему обучения.

Издание подготовлено и апробировано на базе Государственного университета управления. Предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации», 061000 «Государственное и муниципальное управление», а также всех интересующихся данной проблематикой.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской,
психологической, экономической и популярной литературы

РОССИЯ

Санкт-Петербург м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, корп. 1, 6-й этаж
тел./факс: (495) 234-38-15, 974-34-50; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж Ленинский пр., д. 169; тел./факс: (4732) 39-61-70
e-mail: piterctr@comch.ru

Екатеринбург ул. Бебеля, д. 11а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42
e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород ул. Совхозная, д. 13; тел.: (8312) 41-27-31
e-mail: office@nnov.piter.com

Новосибирск ул. Станционная, д. 36; тел.: (383) 363-01-14
факс: (383) 350-19-79; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону ул. Ульяновская, д. 26; тел.: (863) 269-91-22, 269-91-30
e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара ул. Молодогвардейская, д. 33а; офис 223; тел.: (846) 277-89-79
e-mail: pitvolga@samtel.ru


УКРАИНА


Харьков ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10; тел.: (1038057) 751-10-02
758-41-45; факс: (1038057) 712-27-05; e-mail: piter@kharkov.piter.com


Киев Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33; тел.: (1038044) 490-35-69
факс: (1038044) 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск ул. Притыцкого, д. 34, офис 2; тел./факс: (1037517) 201-48-77
e-mail: gv@minsk.piter.com

 Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.
Телефон для связи: **(812) 703-73-73. E-mail: fuganov@piter.com**

 **Издательский дом «Питер»** приглашает к сотрудничеству авторов. Обращайтесь
по телефонам: **Санкт-Петербург – (812) 703-73-72, Москва – (495) 974-34-50**

 Заказ книг для вузов и библиотек по тел.: (812) 703-73-73.
Специальное предложение – e-mail: kozin@piter.com

 Заказ книг по почте: на сайте **www.piter.com**; по тел.: (812) 703-73-74
по ICQ 413763617

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Владивосток

«Приморский торговый дом книги»
тел./факс (4232) 23-82-12
e-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Деловая книга», ул. Путевая, д. 1а
тел. (4212) 36-06-65, 33-95-31
e-mail: dkniga@mail.kht.ru

Хабаровск, «Книжный мир»
тел. (4212) 32-85-51, факс (4212) 32-82-50
e-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

Хабаровск, «Мирс»
тел. (4212) 39-49-60
e-mail: zakaz@booksmirs.ru

ЕВРОПЕЙСКИЕ РЕГИОНЫ РОССИИ

Архангельск, «Дом книги», пл. Ленина, д. 3
тел. (8182) 65-41-34, 65-38-79
e-mail: marketing@avfkniga.ru

Воронеж, «Амитель», пл. Ленина, д. 4
тел. (4732) 26-77-77
http://www.amital.ru

Калининград, «Вестер»,
сеть магазинов «Книги и книжечки»
тел./факс (4012) 21-56-28, 6 5-65-68
e-mail: nshibkova@vester.ru
http://www.vester.ru

Самара, «Чакона», ТЦ «Фрегат»
Московское шоссе, д. 15
тел. (846) 331-22-33
e-mail: chaconne@chaccone.ru

Саратов, «Читающий Саратов»
пр. Революции, д. 58
тел. (4732) 51-28-93, 47-00-81
e-mail: manager@kmsvrn.ru

СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424
тел./факс (87934) 6-93-09
e-mail: rossy@kntw.ru

СИБИРЬ

Иркутск, «ПродаЛитЪ»
тел. (3952) 20-09-17, 24-17-77
e-mail: prodalit@irk.ru
http://www.prodalit.irk.ru

Иркутск, «Светлана»
тел./факс (3952) 25-25-90
e-mail: kkcbooks@bk.ru
http://www.kkcbooks.ru

Красноярск, «Книжный мир»
пр. Мира, д. 86
тел./факс (3912) 27-39-71
e-mail: book-world@public.krasnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»
тел. (383) 336-10-26
факс (383) 336-10-27
e-mail: office@top-kniga.ru
http://www.top-kniga.ru

ТАТАРСТАН

Казань, «Таис»,
сеть магазинов «Дом книги»
тел. (843) 272-34-55
e-mail: tais@bancorp.ru

УРАЛ

Екатеринбург, ООО «Дом книги»
ул. Антона Валека, д. 12
тел./факс (343) 358-18-98, 358-14-84
e-mail: domknigi@k66.ru

Челябинск, ТД «Эврика»
ул. Барбюса, д. 61
тел./факс (351) 256-93-60
e-mail: evrika@bookmagazin.ru
http://www.bookmagazin.ru

Челябинск, ООО «ИнтерСервис ЛТД»
ул. Артиллерийская, д. 124
тел. (351) 247-74-03, 247-74-09,
247-74-16
e-mail: zakup@intser.ru
http://www.fkniga.ru, www.intser.ru