

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В.К. ПОТЕМКИН  
Д.В. ВЕЛЬМИСОВА**

# **КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

2023

ББК 60.561.1

Корпоративные социальные инновации: монография / В.К. Потемкин, Д.В. Вельмисова – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2023. – 418 с.

В монографии представлено теоретическое и эмпирическое исследование эволюции и современных характеристик инновационного корпоративного управления современными предприятиями. Рассмотрены факторы и ограничения, принципы организации инновационной деятельности, особое внимание обращено на проблематику формирования экономической и социальной ответственности в деятельности современных предприятий. Можно полагать, что материалы, раскрывающие ценностно-смысловые аспекты инновационного корпоративного управления, современные риски, принципы регулирования корпоративного управления, а также социально значимые управленческие инновации по преодолению конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях могут быть полезны студентам и аспирантам, представителям научного сообщества, практикующим руководителям и специалистам в области социального управления.

Corporate social innovations: monograph / V.K. Potemkin, D.V. Velmisova – St. Petersburg: Publishing house "Info-Da", 2023. – 418 p.

The monograph presents a theoretical and empirical study of the evolution and modern characteristics of innovative corporate governance of modern enterprises. The factors and restrictions, the principles of the organization of innovative activity are considered, special attention is paid to the problems of the formation of economic and social responsibility in the activities of modern enterprises. It can be assumed that materials that reveal the value-semantic aspects of innovative corporate governance, modern risks, principles of corporate governance regulation, as well as socially significant management innovations to overcome conflict situations in enterprises and organizations can be useful to students and postgraduates, representatives of the scientific community, practicing managers and specialists in the field of social management.

**Рецензенты:**

Михайлов Сергей Григорьевич, доктор социологических наук, профессор, Консультант центра развития науки и образования АНО ВО «Университет при МПА ЕврАзЭС»

Мурашов Сергей Борисович, доктор социологических наук, профессор, ректор ФГБОУ ДПО «Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России»

**ISBN 978-5-94652-717-0**

© В. К. Потемкин, Д. В. Вельмисова, 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
<i>Глава I.</i> Ценностно-мотивационные смыслы развития корпоративных социальных инноваций.....	9
1.1. Ценностно-мотивационные смыслы корпоративного управления как предмет социологического исследования.....	9
1.2. Ценностно-смысловой подход к формированию профессиональных компетенций работников в системе корпоративного управления.....	26
1.3. Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов деятельности в системе корпоративного управления.....	45
<i>Глава II.</i> Эволюция развития корпоративного управления и его основные признаки.....	64
2.1. Феномен корпоративного управления и его практикоориентированность в деятельности современных предприятий.....	64
2.2. Основные модели корпоративного управления персоналом предприятий.....	73
2.3. Спектр проблемных ситуаций в развитии корпоративного управления персоналом предприятий.....	89
2.4. Объективизация рисков развития корпоративного управления предприятиями.....	104
2.5. Системообразующие признаки корпоративного управления предприятиями.....	126
2.6. Проблемы соблюдения принципов регулирования отношений корпоративного управления предприятиями.....	134
2.7. Компетентностный подход к распределению полномочий в системе корпоративного управления предприятиями.....	143
<i>Глава III.</i> Инновационное корпоративное управление современными предприятиями.....	153
3.1. Организация инновационной деятельности предприятий.....	153
3.2. Институционализация процесса организации инновационной деятельности.....	173
3.3. Факторы и ограничения организации инновационной деятельности.....	184
3.4. Принципы построения инновационной деятельности в системе корпоративного управления предприятиями.....	188
3.5. Организационные технологии и проектирование инноваций в системе корпоративного управления предприятиями.....	208
3.6. Целевая определенность организационного проектирования в системе корпоративного управления предприятием.....	220
3.7. Фактор «знаний» в развитии инновационной деятельности в системе корпоративного управления предприятием.....	229

3.8.	Изменение ценностных установок в системе корпоративного управления под воздействием развития инновационной деятельности.....	240
3.9.	Корпоративные социальные инновации.....	258
<i>Глава IV.</i>	Формирование экономической и социальной ответственности в системе корпоративного управления современными предприятиями.....	277
4.1.	Концептуальное развитие теории экономической и социальной ответственности в системе общественных отношений.....	277
4.2.	Особенности и основные виды экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия.....	286
4.3.	Организационные проблемы и условия развития экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия.....	298
4.4.	Формирование деятельной позиции личности в коллективе предприятия.....	306
4.5.	Структуризация мотивов и мотиваций развития экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия.....	317
4.6.	Организация процесса самовоспитания экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия.....	329
4.7.	Организационно-структурные методы развития экономической и социальной ответственности личности в системе управления персоналом предприятия.....	338
<i>Глава V.</i>	Конфlikтообразование в системе корпоративного управления предприятиями.....	350
5.1.	Конфликт как специфическая форма социально-трудовых отношений.....	350
5.2.	Социально-экономические и организационно-правовые факторы разрастания конфликтной ситуации.....	358
5.3.	Разрешение конфликтных ситуаций на основе темпоральных ориентаций персонала предприятий и организаций.....	367
5.4.	Социально значимые управленческие инновации по преодолению конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях.....	381
5.5.	Экономические и социально-психологические основы мотивирования работников в преодолении конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях.....	397
5.6.	Преодоление конфликтных ситуаций в процессе социализации личности работника.....	407

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях интенсивного развития экономики на базе инновационных технологий и глобальных социокультурных вызовов возникают принципиально новые риски, обостряются социальные проблемы в деятельности предприятий. Однако, исследования инновационного развития, как правило, акцентируют внимание на производственно-технологических результатах продуктовых и процессных инноваций, упуская социальные составляющие и корпоративные социальные инноваций как таковые. В то время как именно корпоративные социальные инновации позволяют направлять вектор поведения работников в ходе реализации всех остальных видов и форм инновационного процесса. В исследованиях инновационного развития не прослеживается вектор человекоориентированности, несмотря на то, что «субъектами производственно-хозяйственной деятельности и создания инноваций являются непосредственно работники предприятий»<sup>1</sup>.

Новые условия внешней среды предъявляют качественно иные требования к квалификации и уровню компетентности, к социальным, психологическим, когнитивным ресурсам человека. Происходящие изменения затрагивают как производственно-технологическую сферу деятельности предприятий, так и социально-психологические аспекты взаимодействия между индивидами, группами, коллективами структурных подразделений. Актуализируется значение адаптивности, мобильности, активной позиции личности, инновационного потенциала.

Возрастает влияние социальных факторов, прежде всего, человеческого капитала предприятий на эффективность и конкурентоспособность их деятельности. И формирование современной парадигмы человекоориентированного управления создает возможности для развития социально-ответственного мышления руководителей, трансформации способов принятия и реализации управленческих решений, осуществления корпоративного управления на основе учета интересов заинтересованных сторон. В практической деятельности это проявляется в умении предвидеть как положительные, так и отрицательные социальные результаты деятельности, стремлении к интеграции корпоративных социальных инноваций с реализуемыми на предприятиях экономическими и технологическими нововведениями. Корпоративные социальные инновации затрагивают все стороны деятельности предприятия – производство, сбыт,

---

<sup>1</sup> Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2013. – с. 12

маркетинг, финансы, НИОКР, в рамках которых могут быть реализованы инновационные решения.

Корпоративные социальные инновации отражают ориентацию деятельности предприятий не только на экономические цели, но также на решение социальных проблем, создание социальной ценности и обеспечение потребностей всех заинтересованных сторон, прежде всего, работников, в системе корпоративного управления. Результатом становится формирование в общественной системе многосубъектного подхода к реализации социальной политики как области взаимной ответственности государства, бизнеса и гражданского общества. Социальная ответственность проявляется во всех сферах деятельности предприятия, однако, в современной ситуации является недостаточной для управления существующими социальными рисками. В условиях постоянных изменений, возрастания неопределенности корпоративные социальные инновации представляют собой отдельное направление в инновационной деятельности предприятий. Корпоративные социальные инновации становятся ключевым приоритетом предприятий, осознающих значимость человеческого капитала для роста эффективности. Данная область становится пространством многостороннего социального партнерства и сотрудничества между государством, предприятиями, работниками, профессиональными и территориальными сообществами.

В настоящее время проводится множество исследований, посвященных корпоративному управлению и социальным инновациям, но не сформирован системный подход к анализу факторов, воздействующих на социальные инновации в корпоративном управлении, в т.ч. ценностно-смысловых аспектов развития корпоративных социальных инноваций, проблем объективизации рисков развития корпоративного управления предприятиями, проблем соблюдения принципов регулирования корпоративного управления, принципов построения инновационной деятельности в системе корпоративного управления предприятиями, фактора «знаний» в развитии инновационной деятельности и ряда других проблем. По данным исследований, по-прежнему актуальна проблема реализации принципов корпоративного управления и норм в области социальной ответственности предприятий.

В связи с этим в монографии предлагается исследование корпоративных социальных инноваций с учетом влияния ценностно-мотивационных смыслов корпоративного управления, факторов стратегической ориентации предприятий, ресурсных возможностей, зрелости отношений социального партнерства, корпоративных социальных целей, правовых основ корпоративного управления, личностных факторов, характеристик социально-

трудового взаимодействия на предприятии. Особое внимание обращено на проблематику формирования экономической и социальной ответственности в деятельности современных предприятий, а также социально значимые управленческие инновации по преодолению конфликтных ситуаций на предприятиях.

Представленные результаты способствуют концептуальному развитию теории корпоративных социальных инноваций с учетом механизма ценностно-смыслового сопровождения корпоративного управления, социальных и организационных условий данного процесса.

Научные положения и выводы, изложенные в монографии, могут быть использованы при разработке практических рекомендаций для подготовки организационно-распорядительных документов, регламентирующих процессы корпоративного управления, внедрения корпоративных социальных инноваций на предприятиях. Кроме того, представленные тезисы могут применяться в учебном процессе при преподавании учебных дисциплин социально-гуманитарного профиля. Целесообразно использовать представленные практические рекомендации в деятельности работников при реализации программ подготовки управленческих кадров, программ подготовки и переподготовки работников предприятий и организаций.

## **ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННЫЕ СМЫСЛЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ**

### **1.1. Ценностно-мотивационные смыслы корпоративного управления как предмет социологического исследования**

Более чем 30-летний период развития современной России связан с изучением процессов общественных трансформаций, структуризации и определения функций, выполняемых различными группами предприятий, целей, задач и принципов корпоративного управления. Пафос данной идеи во многом обусловлен необходимостью программно-целевого объединения различных предприятий в единый хозяйственный механизм, обеспечивающий решение общественно значимых задач. Заметим, что структуризация по своей сути является основным принципом объединения в едином производственно-экономическом процессе самых различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников, выполняющих заданные общественно-производственными нормами функциональные обязанности. *Э.Гидденс* рассматривал процесс формирования общественных отношений через призму их структуризации и действий, включая мотивацию, рационализм взаимодействия, социальную рефлексивность на принимаемые управленческие решения, мониторинг социальных и производственно-экономических практик<sup>2</sup>.

В условиях развития социальных и производственно-экономических практик видимо, необходимо учитывать известное положение о том, что общество, как и общественные отношения – это необычайно сложная реальность, зависящая от множества факторов, явных и неявных по своей сути, а также, зависящая от человеческого восприятия социальной действительности: состава коллективных действий и характера индивидуальных взаимодействий в процессе труда и управления. *П.Штомпка* подчеркивал, что подлинно исторические изменения возможны только тогда, когда в них включены большие массы людей. Никто в одиночку, лишь собственными руками, не в состоянии изменить историю<sup>3</sup>. Но при этом в системе общественных отношений, если исходить из социально-пространственного восприятия содержания производственно-экономических практик всегда существует дистанция между различными профессионально-

---

<sup>2</sup> Гидденс Э. Социология. М., 1999, с.115

<sup>3</sup> Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1996, с.11



квалификационными и статусными группами работников, обусловленная общественным разделением труда и управления. Эта дистанция в корпоративном управлении регламентируется соответствующими нормами и правилами, определением прав и ответственности за принятие и реализацию управленческих решений. В этом контексте необходимо отметить, что *Э.Мэйо* считал работника предприятия важным и едва ли не основным активом управления<sup>4</sup>. При объединении в системе принятия управленческих решений интеллекта различных групп работников, навыков в работе и знаний создаются отличительные черты конкретного предприятия<sup>5</sup>.

Процесс корпоративного управления во многом зависит от *состояния коллективной деятельности*, ее осознанности, предметной ориентированности на достижение проектируемых результатов. *Р. Путнам* утверждал, что социальные качества личности на основе межличностного и межгруппового взаимодействия, с учетом соблюдения общественных норм и правил, а также, доверия, являются гарантом достижения общей цели<sup>6</sup>.

Существующий уровень организации корпоративного управления и осознание важности грядущих изменений определяет не только поддержку, но и создание системы коллективных действий работников предприятий и организаций, направленных на эффективное использование производительных сил и формирование новых общественных отношений, *стимулирующих инновационную деятельность*, внедрение цифровых технологий.

В число основных подсистем корпоративного управления современных предприятий и организаций входят системы управления персоналом, управления бизнес-процессами, управления взаимоотношениями заинтересованных стороны, управления рисками, организационной структуры, управления проектами. *И в каждой из них инновации, характерные для Четвертой промышленной революции по-новому определяют сущность человека, личность работника, его способности, профессиональные компетенции, знания и умения.* Поэтому важным социальным фактором развития современного корпоративного управления становятся профессиональные компетенции, социокультурные нормы, мораль и нравственность, этика поведения работников, способности работников к адаптации - в сложных производственных и экономических ситуациях.

---

<sup>4</sup> Mayo A. (2001) The Human Value of the Enterprise: valuing people as assets -measuring, managing. London. Boston: Nicolas Brealey International, 2001. 256 p.

<sup>5</sup> Bontis N., Dragonetti N., Jacobsen K., Roos G. The Knowledge Toolbox: a Review the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources // European management Journal. 1999. Vol.17. N4, P. 391-402

<sup>6</sup> Putnam R. Who Killed America? // Prospect. 1996. March 20

Следствием ситуации несоответствия качественного состава работников современным тенденциям развития общественных отношений становится возникновение принципиального нового риска – *квалификационного дисбаланса*, который выражается в недостаточном количестве и качестве квалифицированного персонала для реализации задач цифровой экономики, а также отставании процесса адаптации социальных групп и индивидов (когнитивной, ценностно-смысловой, поведенческой и др.) к изменяющимся условиям внешней среды, что на практике выражается в снижении эффективности трудовой деятельности, повышенной тревожности, формировании отвлеченного взгляда, утрате квалификации.

Так, статистические данные о факторах, препятствующих инновационной деятельности, а соответственно инновационному развитию предприятий и организаций, подчеркивают значимость профессионально-квалификационных характеристик работников (см. Табл. 1). По значимости, «недостаток квалифицированного персонала» как ограничителя инновационного развития находится на 2 месте после «низкого инновационного потенциала организации» с разницей 0,1%. В сумме оценки данного фактора как основного или значительного составляют 15,1%, для сравнения – фактор «низкий инновационный потенциал организации» оценен как основной или значительных 15,2% организаций.

Таблица 1

**Оценка внутренних факторов, препятствующих инновационной деятельности: 2019-2021<sup>7</sup>**

Внутренние факторы	Организации, оценившие внутренние факторы, препятствующие инновационной деятельности, по степени значимости, %			
	Основной или решающий	Значительный	Незначительный или малосущественный	Не оказавший влияния
Низкий инновационный потенциал организации	5.1	10.1	14.0	41.7
Несоответствие приоритетам организации	4.8	6.5	12.2	45.1
Недостаток квалифицированного персонала	<b>4.0</b>	<b>11.1</b>	15.6	43.7
Недостаток информации о новых технологиях	2.5	7.2	17.9	44.7
Недостаток информации о рынках сбыта	2.3	6.7	16.5	46.3
Неразвитость кооперационных связей	2.3	5.9	14.3	45.9

<sup>7</sup> Составлено авторами на основе данных: Росстат.

Можно предположить, что это связано с небольшой долей персонала, имеющего высокий уровень квалификации. В качестве одного из показателей квалификации персонала, традиционно рассматриваемого в мониторинговых отчетах по инновационному развитию, выступает высшее образование. Соответственно, доля персонала с высшим образованием в РФ составляет в большинстве отраслей от 20 до 33% (см. Рис. 1). Более 48% работников с высшим образованием представлены лишь в нескольких отраслях: деятельность в области информации и связи, деятельность финансовая и страховая, деятельность профессиональная, научная и техническая; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги; государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение; образование; деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений.

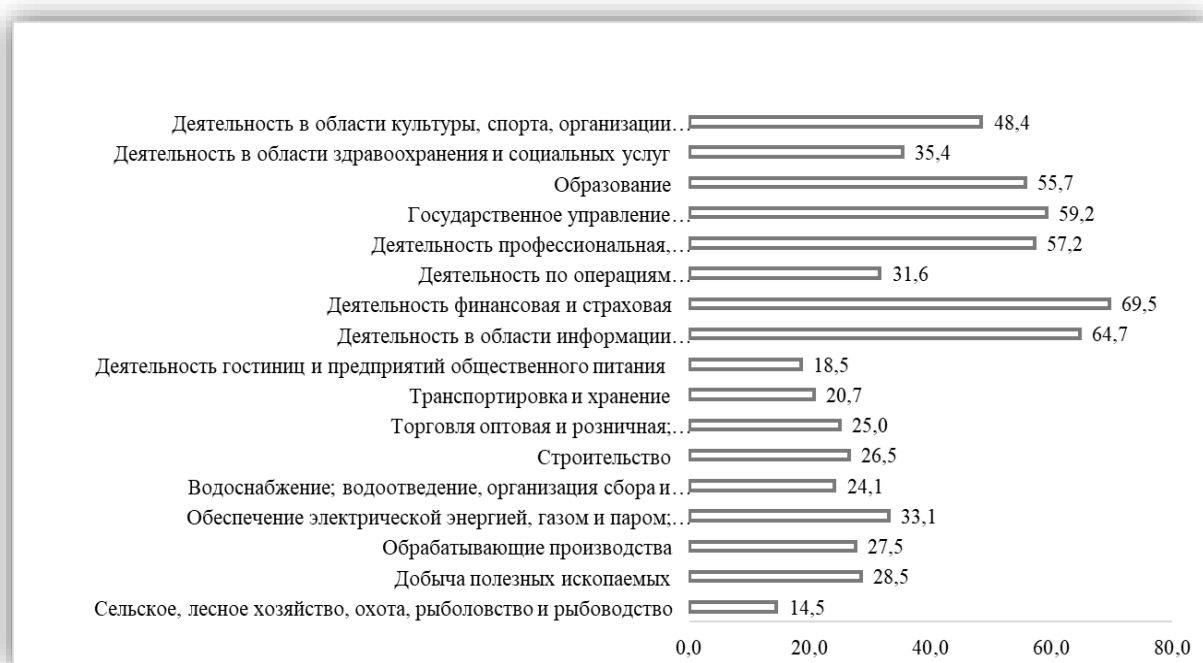


Рисунок 1 – Структура занятых по доле работников с высшим образованием по видам экономической деятельности (2021 г., %) <sup>8</sup>

***Однако, помимо формального уровня квалификации персонала, квалификационный дисбаланс может выразиться в:***

- социально-психологической неготовности работников к активному вовлечению в деятельность предприятия и ее инновационные преобразования, что становится существенным ограничением для реализации целей и задач корпоративного управления;

<sup>8</sup> Данные Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RC\\_tab\\_2.28\\_2022.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RC_tab_2.28_2022.xlsx) (дата доступа: 24.06.2023)

- отсутствию на предприятии возможностей для реализации работниками их инновационных идей, амбиций, творческой самореализации - ввиду особенностей системы корпоративного управления персоналом, ее слабой ориентации на социальные аспекты.

Социально-психологические установки работников выражаются в личностных диспозициях, составляющих мотивацию трудовой деятельности: потребностях, ценностях, смыслах деятельности и др.

В период 2016-2023 гг. авторами были реализованы исследования ценностно-мотивационных смыслов работников предприятий и организаций. При проведении исследования мы опирались на положения диспозиционной концепции личности, согласно которой «саморегуляция поведения личности осуществляется в результате взаимосвязи между различными элементами диспозиционной структуры, причем, в каждой конкретной ситуации и в зависимости от цели ведущая роль принадлежит определенному уровню диспозиций или даже конкретному диспозиционному образованию», в число которых входят как ценностно-смысловые, так и мотивационно-потребностные составляющие. Вместе с тем, нами был осуществлен концептуальный переход от диагностики ценностей или мотивов к *ценностно-мотивационным смыслам как интегративному понятию, которое позволяет учесть факт наличия динамического «смыслового единства» в пересечении личностных ценностей, мотивов, социального опыта как определяющих вектор поведения индивида в рамках определенного социально-трудового контекста.* Согласно теории социального действия М. Вебера, «объясняющее понимание (действий) предполагает правильное толкование мотивов индивида», где «мотивом» называется «некое смысловое единство, представляющееся действующему лицу или наблюдателю достаточной причиной для определенного действия». Терминальные ценностно-мотивационные смыслы отражают представления различных групп работников относительно значимости целей деятельности. Инструментальные смыслы отражают представления работников о характеристиках успешного профессионального поведения. В исследовании мы исходим из теоретической предпосылки о том, что ценностно-мотивационные смыслы в деятельности определяют интерпретацию человеком окружающей действительности, отношение к ней, тем самым конструируя субъективное восприятие действительности и задавая вектор социального и профессионального поведения человека в определенном контексте.

Проведенные исследования позволили выявить ценностно-смысловые предпосылки возникновения квалификационного дисбаланса (см. Табл. 2). Нами были проанализированы терминальные ценностно-мотивационные

смыслы, отражающие цели деятельности, в частности, работникам предлагалось оценить по 6-балльной шкале субъективную значимость каждого смысла, где 1 – наименее значимый смысл, 6 – наиболее значимый. Результаты представленные в Таблице 2 подтверждают заинтересованность работников различных профессионально-квалификационных групп в освоении нового опыта, профессиональном развитии (которое подразумевает также расширение сферы экспертизы), инновациях (возможности для применения передовых разработок, распространения инновационного опыта). Эти выводы основываются на том, что смыслы имеют значения выше 4-5 баллов, т.е. характеризуются как одни из наиболее значимых в трудовой деятельности.

Таблица 2

**Результаты оценки работниками значимости ценностно-мотивационных смыслов профессиональной деятельности**

Ценностно-мотивационные смыслы	Среднегрупповое значение (от 1 до 6, где 1 – наименее значимый смысл, 6 - наиболее значимый)				
	ИТР	Разработка продукта, наука	Сбыт, продажи	Офисные сопровождающие подразделения	Производство
Инновации	5	4,6	5,1	5,1	3,8
Профессиональное развитие	5,2	5,5	5,4	5,4	4,5
Познание, изучение нового	5,0	5,2	5,4	5,3	4,2
Творчество	4,6	4,6	4,5	4,6	3,8

Вместе с тем, для уточнения результатов был проведен анализ *удовлетворенности работников возможностью реализовать смыслы в своей повседневной профессиональной деятельности*, который выявил существующее несоответствие между значимостью для работников рассматриваемых смыслов и уровнем их удовлетворенности (разница в показателях значимости и удовлетворённости составляет более 1,5 баллов, в некоторых случаях – 2 балла) (см. Табл. 3), графически данные представлены на Рисунке 2. Очевидно, что работники заинтересованы в активном включении в развитие предприятия, его инновационные преобразования, но существенно неудовлетворены возможностью реализации своих устремлений. Примечательно, что подобная неудовлетворенность в наибольшей степени выражена в группе работников, занимающихся исследованиями и разработками.

**Результаты оценки работниками удовлетворенности реализацией  
ценностно-мотивационных смыслов в профессиональной деятельности**

Ценностно-мотивационные смыслы	Среднегрупповое значение (от 1 до 6, где 1 – низкий уровень удовлетворенности, 6 высокий уровень удовлетворенности)				
	ИТР	Разработка продукта, наука	Сбыт, продажи	Офисные сопровождающие подразделения	Производство
Инновации	3,6	3,5	4,3	4,0	3,5
Профессиональное развитие	3,3	3,5	3,9	3,6	3,2
Познание, изучение нового	3,1	3,4	3,9	3,4	3,1
Творчество	3,8	3,7	4,0	4,0	3,3

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что в сложившейся *системе инновационного корпоративного управления* не востребован потенциал работников, их мотивационная устремленность на включение в инновационные преобразования находится в резервном состоянии, что подчеркивает необходимость формирования системы ценностно-смыслового сопровождения процессов корпоративного управления.

Причем сложившаяся ситуация не только отражает степень невостребованности человеческого потенциала, но и становится фактором усугубления проблемы квалификационного дисбаланса, поскольку невозможность реализовать профессиональные цели в области изучения нового, творчества, развития порождает отстраненную и незаинтересованную позицию.

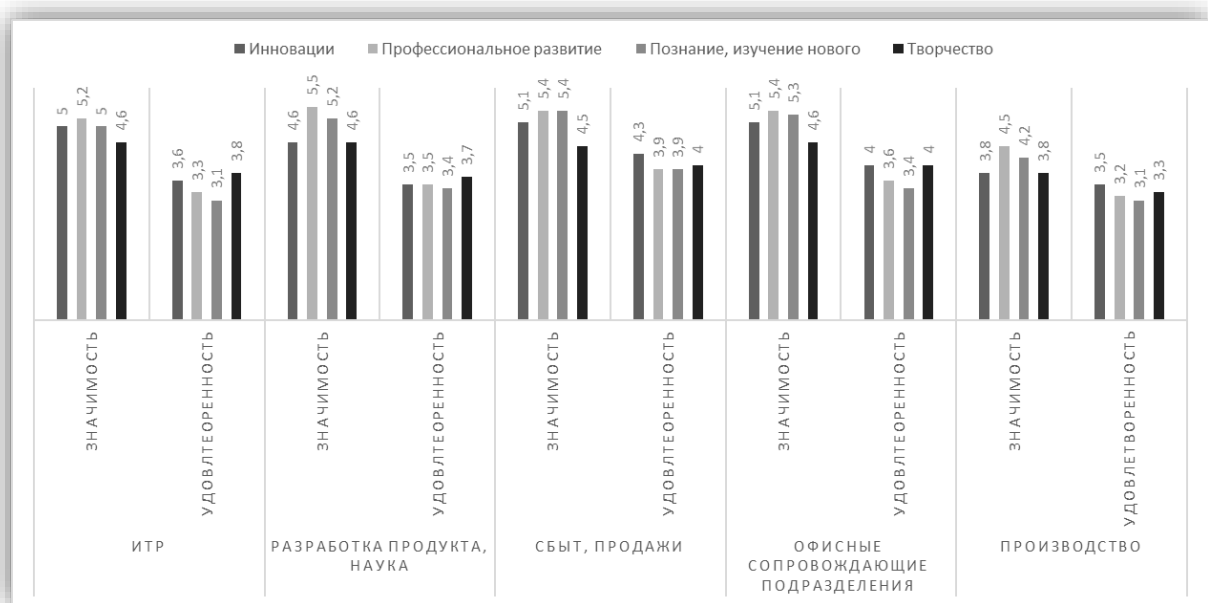


Рисунок 2 – Оценки работниками значимости ценностно-мотивационных смыслов в деятельности и удовлетворенности их реализацией на текущем месте работы<sup>9</sup>

Используемые в сфере профессиональной деятельности и в системе общественного развития знания, умения и опыт, профессиональные компетенции, духовно-нравственные позиции, культурные и моральные качества, становятся *социально-профессиональной доминантой ценности человека*. Ценностно-смысловые ориентации человека непосредственно связаны с формированием мировоззрения и самопознания, которые включают в себя самые разные политические, экономические, социальные, культурные и духовно-нравственные взгляды, расширяющие диапазон использования человека в конкретных сферах приложения труда, во всех сферах жизни цивилизованного общества. Предметно-деятельная позиция работников становится фундаментом ценностно-смыслового отношения в различных сферах производственной и общественной жизни, т.е. ценностно-смысловое отношение фиксирует в сознании людей значение активной жизненной позиции в различных сферах деятельности: производственной, социальной, организационной, культурной и т.д. Ценностное сознание в современных общественных отношениях позволяет определить зависимость между духовными целями и смыслами жизни с их предметной деятельностью, характеризующей жизнедеятельность и жизнеобеспечение человека,

<sup>9</sup> Оценка производилась по 6-балльной шкале, где 1 – наименее значимый смысл, 6 – наиболее значимый, и, соответственно, 1 – наименьшая удовлетворенность возможностью реализовать смысл в деятельности, 6 – наиболее высокая удовлетворенность.

поскольку осмысление чего-либо в качестве цели деятельности означает придание ему ценности и значимости.

Посредством ценностно-смысловых ориентаций человека формируется и характер его отношений в системе корпоративного управления. Так, если на предприятии ценностно-смысловые ориентации удовлетворяют большинство индивидов, то они характеризуются гармоничностью и стабильностью.

Ценностная позиция человека в сфере труда приобретает реально-практическое значение и соотносится с количеством и качеством выполняемой работы, оценкой своего труда, характером взаимоотношений между различными профессионально-квалификационными и статусными группами персонала предприятий, а также с различного рода устремлениями в признании в совместном труде своих различных достижений. В сфере труда человека его ценностная позиция может проявляться под влиянием *существующей системы корпоративного управления персоналом*, тех организационных и социальных условий деятельности, в которых происходит самопознание индивидуальных и коллективных ценностей. Данные ценности приобретают черты непосредственности, зависимости от процесса труда и сложившихся общественных отношений, от интуитивного восприятия действительности, от эмпирических оценок состояния и перспектив трудовой деятельности, от методов принятия управленческих решений, от участия в их формировании человека и от методов воздействия на деятельную позицию всего персонала предприятия. Сопряжение этих черт опосредует и направляет поведение человека в сфере труда, определяет его участие в социальной организации, коллективной деятельности, формирует ситуативные цели — зависимые и доминантные ценности.

Тем самым объективизируется необходимость познания ценностно-мотивационных смыслов деятельности человека с точки зрения полезности, бесполезности и, пожалуй, вредности для развития *инновационного корпоративного управления*. Полезность воспроизведения ценности определяет ее соответствие миссии, целям и задачам деятельности человека на конкретном предприятии и характеризует возможности его удовлетворения в сфере труда и социального развития. Бесполезность ценности — это, по сути, ограничение соответствия представлений о ценностных ориентациях человека и их недостижимость в процессе труда, т.е. «хочу, но нет никакой возможности». Вредность ценности, культивируемой человеком, определяет ее разрушительный характер в сфере труда и формирует девиантное поведение работников и ценностное отношение ко всему происходящему на предприятии, в его структурных подразделениях. Как следствие, это



ценностно-смысловое отношение может стать тормозом или существенным ограничением в системе корпоративного управления.

*Следовательно, необходима система моделирования ценностей и смыслов в сфере инновационного корпоративного управления с целью их формализации, фиксации, инструментального осмысления и придания им характера «возбуждения» рационализации корпоративного управления.* Однако, как известно, любое действие всегда встречает необходимость конструктивного воспроизведения субъекта, его осуществляющего, а в данном случае человека, т. е. моделирования поведения человека, формирования его социально-профессионального конструктора личности и, в конечном счете, понимающего мировоззрения.

Внимание к последнему определяется тем, что любые человеческие ценности и смыслы, характерные для различных сфер трудовой деятельности, требуют конструирования *системы профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций* (иначе они остаются однополярными, плохо усваиваемыми другими личностями). Только в этом случае собственные ценностно-смысловые ориентиры человека воспринимаются другими индивидами или группами работников, формируя при этом ценностно-профессиональное сообщество совместного труда, в котором находит свое воплощение доминирование познавательной, преобразовательной и ценностно-ориентированной деятельности человека, т.е. «человека, живущего действующего по-человечески». Заметим, что в человеке в разные периоды понимания его сущности всегда отмечались три уровня его развития: общее, особенное и единичное, что обеспечивало единство биологического, экономического и социального.

Известно, что исходным принципом развития является самосознание через самопознание. Динамизм развития состоит в способности человека самостоятельно мыслить, а не по генетическому императиву определять, опять же самостоятельно, цели и средства своей деятельности, формировать поведенческий конструкт личности, адаптироваться к изменяющимся условиям общественных отношений как во времени, так и в пространстве, определять потребности в ценностном ориентировании. Ценностное ориентирование, скорее всего, остается одной из немногих областей человеческой деятельности, в которой присутствуют безостановочное самовыражение и самодвижение, самоизмерение ценностных установок и методов их реализации.

А. А. Богданов, анализируя систему организации процессов общественного развития, отмечал, что переход от одного уровня организованности к другому, более высокому, происходит через разрушение

существующего, через рассогласование упорядоченных элементов, через чередование состояний гармонии и хаоса<sup>10</sup>. Но если это справедливо и для корпоративного управления, то ценности человека приобретают дискретность и их состав зависит от состояний стабильности и хаоса, например, деятельности предприятий в условиях риска, нестабильности или банкротства.

Система корпоративного управления персоналом, условия деятельности работников во многом определяют сознание и самосознание, видоизменяют отношение индивида к составу функций, исполняемых другими работниками, и, в конечном счете, придают динамику превалирующим ценностно-мотивационным смыслам, что обуславливает необходимость учета в производственной практике ценностно-смыслового «портрета», включая ценностно-познавательные, ценностно-ситуативные, ценностно-эмоциональные, ценностно-физиологические и ценно-прагматические аспекты.

Принимая во внимание то обстоятельство, что ценности в своей основе являются индивидуалистическими, а в структуре деятельности предприятий и персоналистическими, в условиях совместной или коллективной производственной деятельности, видимо, необходимо структурировать их по признакам зарождения, формализации и воздействию на производственно-экономические и технико-технологические процессы.

При этом современные общественные отношения ставят человека-работника в условия, которые предполагают проявление не только индивидуалистических ценностно-мотивационных смыслов, но и общих и предметных для организации совместной или коллективной деятельности, что в свою очередь становится веским аргументом для построения в коллективе предприятия ценностно-смысловой иерархии. Это особенно важно в связи с тем, что, несмотря на развитие системы общественных отношений в любых формах (биологических, экономических, организационных, социальных и производственных), самообособление индивидуумов является непреодолимым барьером, требующим внимания к структуризации ценностей в деятельности коллектива предприятия.

Превращение ценностного индивидуализма в господствующий принцип может привести к столкновению индивидуального и коллективного в системе корпоративного управления, к «разрыву» в понимании решения стратегически значимых задач предприятия. Преодоление подобных противоречий возможно посредством нелинейного перехода к более высокому уровню

---

<sup>10</sup> Богданов А. Я. Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2 кн. Кн. 1. М.: Экономика, 1989. 304 с.

организации совместной деятельности, в которой проявляет себя сознательная целенаправленность всех коллективных действий.

*Не случайно в теории корпоративного управления развивается понимание того, что жизнедеятельность и жизнеспособность всякой сложной системы (общества, предприятия, организации) зависит от того, в какой мере согласуются интересы различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников и интересы каждого индивида, ибо их рассогласование и подавление одной группы, обладающей определенными интересами, другой группой приводит к саморазрушению практически всех без исключения функциональных связей и функциональных зависимостей в организации деятельности предприятий.*

Трансформации последних лет, произошедшие в производственной и общественной сферах, обеспечивают необходимость понимания взаимоотношений и взаимообусловленности личного и коллективного, частного и общественного. В процессе коллективной деятельности за счет или в процессе объединения различных групп людей формируются личностные качества человека, например, созерцателя или созидателя. М. С. Каган подчеркивал, что «человек тем более развит как человек, чем богаче круг его потребностей, способностей и умений»<sup>11</sup>. Кроме того, он обратил внимание на процессы формирования личности в контексте потребностей непрерывного расширения своего культурного тезауруса, в непрерывном духовном обогащении. Но рождается вопрос о том, насколько эти потребности возникают произвольно и насколько они соотносятся с какой-либо производственной или общественной деятельностью.

На наш взгляд, культурное и духовное развитие личности работника в системе инновационного корпоративного управления может носить вполне управляемый характер, суть которого заключается в создании возможности непрерывного обучения, выбора направления профессиональной деятельности и профессионализации в конкретных социально-экономических условиях, в стимулировании жизненных интересов, склонностей, способностей, дарований, связанных с решением общественно значимых задач. Речь идет об управлении познавательной деятельностью, проявляющейся в накоплении и системной реализации знаний в общественной практике.

Вследствие познавательной деятельности у человека формируется представление о социальной среде, о содержании и структуре профессиональной деятельности; происходит ценностно-смысловое отражение степени своего участия в труде; уточняются потребности как материальные и духовные, намечаются ориентиры своего существования и

---

<sup>11</sup> Каган М. С. Философия культуры. СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1996. 414 с.

существования в коллективной деятельности предприятий. При этом у работника развиваются такие качества, как целеполагание, позитивизм, инициативность, механизм социального взаимодействия, посредством которого происходит формирование и развитие личности работника, фиксируются социальные и профессиональные достижения.

С одной стороны, развитие личности осуществляется в контактных малых по своей численности группах работников, объединенных предметной деятельностью, поддерживающих социальные ориентиры и ценности; устойчивыми характеристиками внутри группового поведения. С другой — развитие личности может носить статусный характер, когда группа индивидов придерживается одного стиля в жизни, обладает примерно равным материальным достатком при формировании образа и качества жизни.

Наблюдение за процессами развития личности в данных группах (1- N14, 2- N18) показало, что процесс социализации, т. е. вхождения индивида в социально-профессиональную среду, приспособления к ней, приобретения опыта взаимодействия, освоения социальных ролей, установок, стилей поведения, осознания собственного «Я» различны и во многом не сопоставимы. Первая группа работников, пусть и не осознанно, но находится в подчинении второй группы, в результате чего в системе корпоративного управления складывается социально-профессиональная иерархия производственных и общественных отношений, формируется «представительство интересов»<sup>12</sup>, различных по своей сути, значению и влиянию на поведение всех без исключения работников. При «представительстве интересов» статусной группы корпоративного управления утрачивается личностная идентичность, которая проявляется в склонности мышления в категории «Я», в то же время коллективная деятельность стремится к развитию мышления работников в категориях «Мы».

Крупные корпорации, изучавшие опыт достижений японских предприятий, взяли за основу две основные модели организации управления (см. Табл. 4). В основе каждой из моделей находится участие в глобальной конкуренции; создание условий для коллективного предпринимательства; кооперации различных профессионально-квалификационных групп работников; сотрудничество во всех без исключения уровнях производственно-управленческой иерархии; гибкость организационных структур управления; ориентация деятельности работников не на сиюминутный успех и достижения, а на длительную перспективу работы; ориентация на нововведения и управление возможными рисками; саморегуляция и самоконтроль коллективной деятельности; формирование

---

<sup>12</sup> Bore R. Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues. L.: Stanford univ. press, 1987. 264 p.

лояльности и приобщения каждого работника к деятельности предприятия; формирование социокультурных и субкультурных предпочтений в профессиональной деятельности; повышение роли социальной, экономической и организационно-правовой ответственности посредством создания в структуре управления «центров ответственного поведения работников».

Таблица 4

**Модели организации коллективной деятельности в системе корпоративного управления<sup>13</sup>**

<b>Рыночно-ориентированная</b>	<b>Организационно-ориентированная</b>
1. Большая текучесть. Развитый рынок рабочей силы.	1. Низкая текучесть, значительная роль пожизненного найма.
2. Условия контракта зависят от уровня квалификации.	2. Большая разница между постоянным и временным работником.
3. Одинаковая оплата за одинаковый труд.	3. Оплата зависит от уровня квалификации и стажа.
4. Наличие отраслевых профсоюзов.	4. Внутрифирменные профсоюзы, ориентированные на коллективную выгоду.
5. Социальное страхование основывается на индивидуальных сбережениях и страховках.	5. Страхование осуществляется за счет предприятия.
6. Квалификация является индивидуальной собственностью и объектом рыночной торговли.	6. Квалификация создается и ценится прежде всего предприятием.
7. Обучение рассматривается как альтернатива в использовании рабочей силы.	7. Обучение есть средство лучшего выполнения работ именно на своем предприятии.
8. Затраты на внутрифирменное обучение приравниваются к затратам на покупку аналогичной квалификации извне.	8. Затраты на обучение являются прямыми издержками.
9. Выгоды от обучения рассматриваются как относительные.	9. Выгоды от обучения рассчитывать сложно, но в любом случае предприятие предполагает их.
10. Менеджмент в целом негативно относится к внутрифирменному обучению	10. Менеджмент поощряет обучение.

Подобная коллективная деятельность в системе корпоративного управления представляет собой организованный, подвижный социальный процесс, в котором работники предприятия объединены для достижения поставленных целей экономического и социального развития. Не менее важно и то обстоятельство, что в подобной организации коллективной деятельности реализуются гуманистические и социально-этические принципы общественных отношений, формируется новый порядок мышления, который состоит в том, чтобы начать с начала, с себя как цели.

<sup>13</sup> Подробнее см.: Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 1. С. 62 – 68.

Примером успешной организации коллективной деятельности в системе инновационного корпоративного управления персоналом является проект компании «Норникель», который был пилотно запущен в 2020 году, а уже в 2021-м его инициативные участники представили более десятка проектов, направленных на решение актуальных задач компании<sup>14</sup>. Основной целью программы «*Кому не всё равно*» стало вовлечение неравнодушных сотрудников «Норникеля» в работу над актуальными задачами производства и жизнедеятельности группы компании. Получение топ-менеджментом обратной связи от сотрудников предприятий — нового взгляда на производственные задачи. А также поиск эффективных путей развития производственной базы компании и достижения стратегических целей «Норникеля»: безопасности труда, диджитализации производственных процессов, повышения эффективности и производительности труда, развитие корпоративной культуры, мотивации и вовлечённости персонала, развитие внутренней коммуникации, продвижение бренда компании, кросс-функциональное взаимодействие, экология и охрана окружающей среды<sup>15</sup>. *Программа поддержки изменений «Кому не все равно» отвечает на такой запрос компании: как использовать потенциал активных сотрудников, которые готовы за пределами своих компетенций решать бизнес-задачи, поставленные руководителями.* Механика программы подразумевает под собой решение бизнес-задач, выдвигаемых бизнес-заказчиками — руководителями департаментов, управлений, которые непосредственно подчиняются генеральному директору, а также руководителями РОКСов (российские общества корпоративной структуры компании «Норникель»). Участники откликаются на ту или иную бизнес-задачу, и на основании их пожеланий и интересов формируются команды. Затем в течение 5 месяцев они работают над задачами, ищут определенные проектные решения и выходят с результатом.

*Еще один проект компании «Норникель» - «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал»<sup>16</sup>.* Цель состоит в привлечении внимания к инженерным профессиям и повышении качества жизни в условиях Крайнего Севера. Кейс рассчитан на молодёжь: школьников, студентов и начинающих специалистов самой компании. Детям помогают определиться с будущей профессией, поддерживая их интерес к диджитал-решениям и инженерии,

---

<sup>14</sup> Новый сезон программы «Кому не все равно» стартовал в Кольской ГМК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kn51.ru/2023/03/13/novyj-sezon-programmy-komu-ne-vse-ravno-startoval-v-kolskoj-gmk/> (дата обращения: 30.10.2023)

<sup>15</sup> Сборник материалов форума «People investor 2022» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dl.amr.ru/> (дата обращения: 30.10.2023)

<sup>16</sup> Премия HR-бренд 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hh-hrbrand.ru/> (дата обращения: 25.10.2023)

а также проводя уроки, митапы, вебинары, тематические смены в лагерях и форумы инноваторов — один из таких IN'HUB, где ученики представляют свои первые инженерные разработки. Для студентов в рамках проекта предусмотрены целевая подготовка, образовательный онлайн-курс и стройотряды на предприятии. Это помогает «Норникелю» самостоятельно растить профессионалов, готовых к работе в компании, имеющих навыки, отвечающие потребностям рынка. А молодых специалистов компания подталкивает к новым карьерным высотам с помощью лидерской программы «Первая арктическая» — за 2,5 года её участники могут пройти путь от обычного сотрудника до руководящей должности первой ступени. Одновременно с этим их цифровую грамотность развивают в мобильном приложении, а коммуникации и нетворкинг — через профессиональную онлайн-платформу «В хорошей компании». В результате предприятию удалось вызвать интерес к отрасли — свои резюме в 2022 году в «Норникель» направили на 44% больше кандидатов, чем за год до этого. Трафик посещений на карьерном сайте увеличился на 22%.

*Проект «Инженерная аналитика» — масштабная программа обучения специалистов инженерно-технического профиля» компании ЕВРАЗ.* «Инженерная аналитика» — это масштабная корпоративная программа по обучению сотрудников базовым навыкам анализа, статистики и управления производством на основе математических данных. Предпосылкой проекта стала цифровая трансформация компании, в результате которой появилось более 500 цифровых продуктов (подсказчики, базовая аналитика, предиктивная аналитика, видеоаналитика, визуализация технических процессов и т.п.). Инженеры предприятий не могли эффективно использовать эти инструменты и генерировать новые решения, потому что не обладали навыками работы с информацией и аналитикой на нужном, продвинутом уровне. Скорость разворачивания цифровой трансформации требовала быстрого масштабирования знаний. При этом инженеров важно учить на конкретных производственных кейсах, чтобы они понимали какой метод статистического анализа можно использовать. На рынке внешних экспертов специализирующихся и знающих производственные кейсы не так много, а внутренних экспертов по инженерной аналитике и внутренних преподавателей для передачи знаний не хватало.

В разработке программы обучения принимали участие эксперты ЕВРАЗ из различных направлений, они формулировали темы, задачи обучения, писали практические кейсы и примеры. Проект обеспечил рост производственной эффективности за счет формирования у инженеров новых компетенций, помогающих генерировать решения на основе данных и

аналитики, используя инструменты цифровой трансформации (подсказчики, инструменты предиктивной аналитики и т.п.). В результате программы было создано устойчивое сообщество менторов. Признание экспертности и возможность получения дополнительного дохода (в среднем до + 35% в месяц) вызвало повышение лояльности к программе. 70% менторов первого потока продолжили работу в следующем потоке программы.

Эффект только от стабилизации процессов через инструменты цифровой трансформации и управления процессами на основе данных составляет более 1 млрд рублей. 87% участников обучения отметили, что благодаря программе стали намного лучше понимать ценность цифровых инструментов. 89% участников первого выпуска сказали, что используют полученные знания в своей работе. 73% участников программы считают, что благодаря новым компетенциям их работа стала значительно проще и быстрее. Специалисты, освоившие инструменты инженерной аналитики, уходят от рутины по сбору информации, получают возможность быстро и качественно интерпретировать отклонения и стабилизировать процессы в зоне своей ответственности.

*Проект «Technoleader», компания IEK GROUP.* Суть проекта состоит в том, что электротехническая компания готовит технолидеров — ассистентов, которые помогают ведущим IT-специалистам с некоторыми действиями. Технолидеры — это сотрудники, которые не связаны с разработками и программированием напрямую, но имеют некоторую экспертизу в этой области. С помощью наставников они развивают навыки в веб-технологиях, анализе данных и разбираются в корпоративном программном обеспечении. Для этого созданы 6 образовательных курсов, которые они проходят без отрыва от основной работы. Результат: после обучения сотрудники умеют создавать прототипы для проверки гипотез и тестирований, лендинги и работать с дашбордами. В итоге часть подготовительной и организационной работы, на которую обычно тратили время ключевые разработчики, они берут на себя. Срок реализации проектов сокращается, их качество растёт, а компетенции персонала расширяются. Кейс помог компании отказаться от привлечения сторонних специалистов и сэкономить на этом 75% средств, а нагрузка на ИТ-сектор снизилась на 20%.

Необходимо признать, что экономическое и социальное развитие предприятия в настоящее время невозможно без инновационного корпоративного управления целостно-разносторонней коллективной деятельностью, в которой решаются следующие задачи:

- фиксирование информации, реализованной в управленческих решениях на предприятиях и в организациях о состоянии производственной и



социальной среды профессиональной деятельности индивидов, их взаимодействия с коллективом в решении общественно значимых задач;

- модернизирование поведения работников в условиях изменения состава и содержания производственно-экономической деятельности предприятий и организаций;

- комплексное использование инструментов мотивирования коллективной деятельности и регуляторов, определяющих спектр профессионального и общественного взаимодействия работников;

- распознавание центров возникновения конфликтных ситуаций и рисков профессиональной деятельности различных групп работников и индивидов, стремящихся к превалированию собственных интересов над коллективными;

- установление причин деструктивного поведения работников, неудовлетворительного социального самочувствия в процессе профессиональной деятельности;

- создание благоприятной и комфортной среды для здоровья (работников в процессе их деятельности на предприятиях и в организациях, а также системы их жизнеспособности и жизнеобеспечения);

- формирование условий для самовыражения личности, приобретения конкурентных профессиональных компетенций и всестороннего развития личности, духовных и морально-этических качеств.

Таким образом, *механизм корпоративного управления коллективной деятельностью* реализуется посредством самопознания и саморазвития индивидов, совместного мышления, при оценке состояния производственной и общественной среды, моделирования совместного социального действия, доверия, расчета и надежды на успех.

## **1.2. Ценностно-смысловой подход к формированию профессиональных компетенций работников в системе корпоративного управления**

Соответствие компетенций работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп целям развития предприятия в инновационной экономике становится одной из важнейших задач в системе корпоративного управления. Интерпретация понятия «компетенция» в научной литературе связывается с потенциальной способностью личности справляться с различными задачами конкретной профессиональной области. В понимании сущности профессиональных компетенций работников выделяют следующие аспекты: ценностно-смысловые, общекультурные, учебно-познавательные, информационные, коммуникативные, социально-

трудовые, личностные<sup>17</sup>. Профессиональные компетенции формируются как в период обучения человека, так и на протяжении всей трудовой деятельности. Поддерживаемые организацией ценности формируют актуальные модели поведения, которые в свою очередь являются проявлением определенных компетенций, востребованных в конкретной области деятельности.

Развитие и закрепление той или иной компетенции происходит в том случае, если оно подкрепляется ценностно-мотивационной составляющей в сознании индивида, т.е. конкретная модель поведения соответствует структуре ценностно-мотивационных смыслов личности и индивидуальным критериям оценки эффективности. При наличии только лишь внешнего стимулирования (со стороны работодателя) компетенции, на наш взгляд, в должной степени не закрепятся в поведении работника.

Квалификационный дисбаланс в современных условиях становится одним из ограничений развития в системе корпоративного управления, поэтому исследователями предпринимаются попытки исследования компетентностной модели цифровой экономики, фиксации несоответствий сложившейся профессионально-квалификационной структуры целям и задачам инновационного развития предприятий. Так, согласно компетентностной модели, разработанной экспертами АНО «Россия – страна возможностей», предполагаются следующие компетентностные составляющие, сгруппированные в пяти блоках:

- *управление взаимодействием* (включает в себя 8 компетенций): эмоциональный интеллект, письменная коммуникация, оказание влияния, партнерство/сотрудничество, клиентоориентированность, развитие других, лидерство, устная коммуникация;

- *управление задачами* (4 компетенции): анализ информации и выработка решений; стратегическое мышление; следование правилам и процедурам; планирование и организация;

- *энергичность* (5 компетенций): стрессоустойчивость; инновационность; ориентация на результат; адаптивность/гибкость; саморазвитие;

- *общие знания* (4 компетенции): цифровая грамотность, финансовая грамотность, правовая грамотность, межкультурное общение;

- *ценности* (3 компетенции): честность и этичность; служение Родине; семейные ценности.

Исследование, проведенное аналитиками компании Экопси в 70 компаниях России и СНГ из разных секторов экономики — от тяжелой промышленности до ИТ — (200 тыс. сотрудников всех уровней, от

---

<sup>17</sup> Хуторской А. В. Практикум по дидактике и современным методам обучения. СПб.: Питер, 2004. С. 64.

начинающих специалистов до топ-менеджеров) позволило выявить характеристики лучших работников<sup>18</sup> современных предприятий. Анализ показал, что за пятилетний период 83% сотрудников остались на том же уровне должности и лишь 17% получили повышение.

Среди компетенций, которые повышают шансы продвинуться по службе, выделяются следующие (см. Рис. 3). *Решительность*, то есть готовность быстро принимать решения в условиях неопределенности. *Позитивный взгляд на проблемы*, то есть стремление искать не причины и виноватых, а конструктивные решения. *Открытость новым идеям*, то есть готовность активно искать инновации, учитывать непривычный опыт. *Прагматичность*, то есть умение анализировать эффективность действий и решений и использовать имеющиеся ресурсы наиболее рационально. *Вовлеченность в свое дело*, то есть стремление с головой погружаться в работу, накапливать экспертный опыт и делиться им. *Стремление к достижениям*, то есть умение ставить перед собой амбициозные цели, конкурировать с собой и с другими. *Избегание конфликтов*, то есть стремление уходить от прямой конфронтации и идти на компромисс. *Ориентация на потребности клиента*, то есть умение не только понимать, что нужно клиенту, но и ориентироваться на него в своих действиях и решениях.

Л.В. Лapidус предлагает рассматривать следующие актуальные компетенции цифровой экономики<sup>19</sup>. *Систематизированные знания о цифровой экономике*, природе цифровых технологий и системных трансформациях на микро-, мезо-, макроуровне и глобальной цифровизации. *Гибридные трансдисциплинарные управленческие компетенции* («технологии плюс экономика»). Ключевой характеристикой компетенций цифровой экономики и индустрий будущего станет трансдисциплинарность (мультидисциплинарность). *Компетенции разработки моделей управления бизнесом при переходе от конкуренции к кооперации (coopetition, от англ. cooperative competition)* с партнерами, реальными и потенциальными потребителями, сотрудниками, краудсорсерами, органами государственной/муниципальной власти и т.п.

---

<sup>18</sup> Дегтярев П. Кто получит повышение// Большие идеи, 08.06.2023. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/kto-poluchit-povyshenie/> (дата обращения: 25.10.2023)

<sup>19</sup> Лapidус Л.В. Запрос бизнеса на новые компетенции цифровой экономики и института CDO для управления цифровой трансформацией// Цифровая экономика: тренды и перспективы трансформации бизнеса. Материалы V Межфакультетской научно-практической конференции молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 12 декабря 2018 г.: доклады и выступления/ под ред. Л.В.Лapidус. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. – С. 5 – 22.

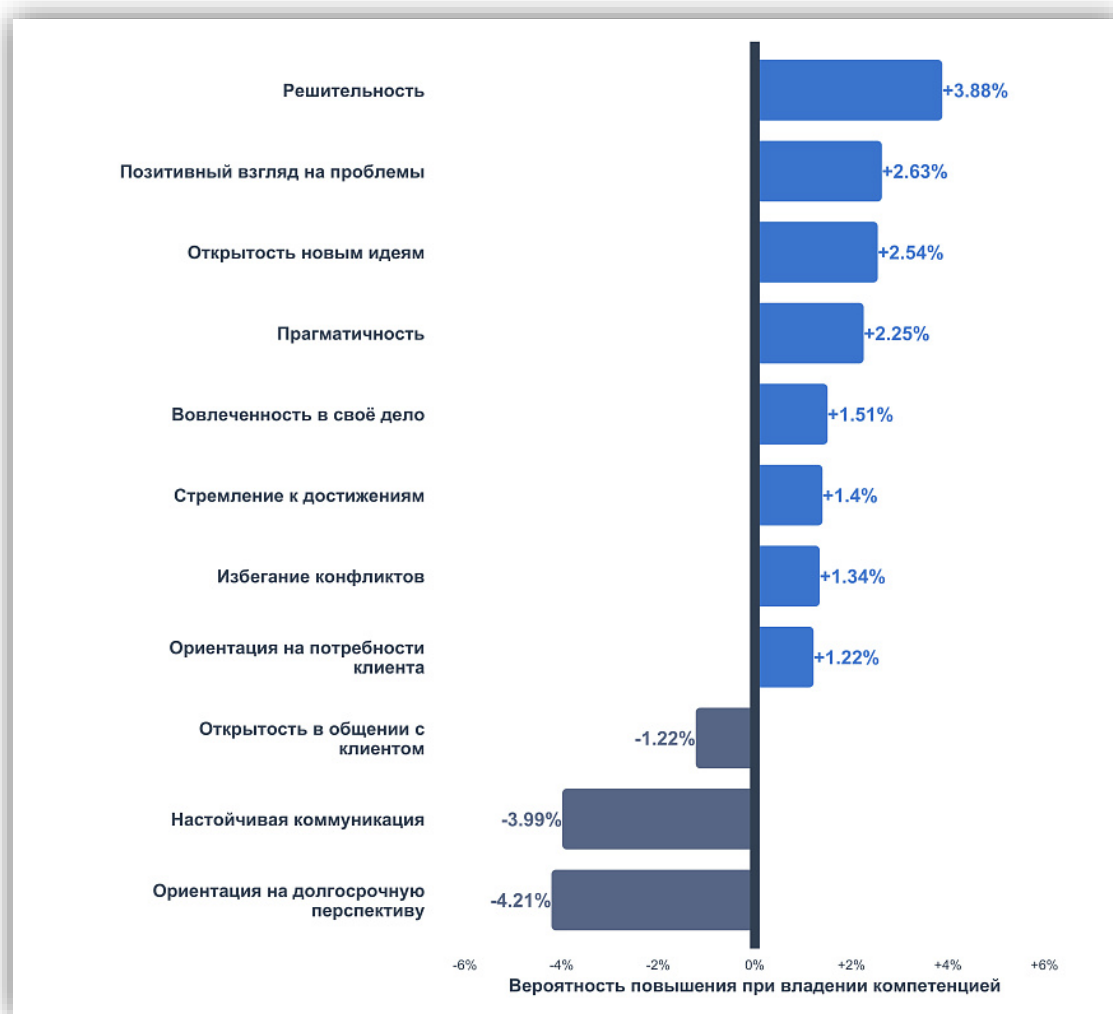


Рисунок 3 – Качества и навыки, которые помогают работникам продвигаться по карьерной лестнице или наоборот, препятствуют росту

*Управленческие компетенции в области поиска новых путей повышения доходности с учетом рисков цифровой трансформации: кибербезопасности; дублирования и синхронизации больших данных, собранных разными компаниями; сокращения издержек и снижения нагрузки Data- центров на экологию; интероперабельности; проблемы унаследованных систем и др. Компетенции по организации командной работы и достижению синергетического эффекта за счет использования возможностей разнообразия и коллективного разума. Многокомандность означает одновременное включение сотрудника в работу многих команд, состав участников которых может быть не определен вплоть до первого дня взаимодействия. Наряду с этим состав команд может многократно меняться, их члены могут находиться в разных точках мира, а работа над проектом может осуществляться в режиме 24/7/365. Компетенции управления киберфизическими системами. Одним из самых значимых признаков цифровой экономики и проникновения*

технологий Индустрии 4.0 станет коллаборация: человек—человек; человек—машина; машина—машина, в связи с чем работа руководителей усложнится. При переходе к безлюдному производству произойдет возврат к управлению по модели «черного ящика». При этом социально-экономические системы в отличие от закрытых технических останутся открытыми, в центре которых будет находиться человек. Потребуется руководители с компетенциями управления киберфизическими системами и новыми коллаборативными процессами разных типов.

Не только для всех руководителей, но и других категории сотрудников ключевыми компетенциями цифровой экономики станут: аналитические навыки и работа с большими данными; гибкое мышление; креативность; мультизадачность; основы программирования; трансдисциплинарность (инженер-технолог-экономист, робототехник-технолог-психолог, инженер-психолог-экономист, биолог-технолог-экономист) и др.

Сравнительный анализ представленных компетентностных моделей авторства Л.В. Лapidус, АНО РСВ, Всемирного экономического форума (см. Табл. 5) выявляет их сходство, в частности, в отношении таких компетенций как лидерство, эмпатия, социальное влияние, цифровая грамотность, партнерство. Примечательно, что все представленные модели включают *адаптивность и стремление обучаться новому, саморазвитие, креативность, инновационность*.

Это можно объяснить тем, что в условиях непрерывных трансформаций, конкурентоспособность предприятий и организаций определяется не только уровнем квалификации по конкретной специальности, но и способностью адаптироваться к новым условиям, учиться и переучиваться, открытостью новому. Фактически, эти психологические и когнитивные способности становятся предпосылками успешного развития предприятий и отражают *инновационный потенциал работников*, их деятельностную активность по отношению к освоению нового профессионального опыта. Интеллектуальная активность (креативность), ценностно-мотивационная (созидательность) и деятельностная (инновационность), как правило, включаются исследователями в структуру *инновационного потенциала личности*. А инновационная компетенция - «*способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области*», отражает возможность человека в практической деятельности реализовывать свой инновационный потенциал.

## Сравнительный анализ компетентностных моделей цифровой экономики<sup>20</sup>

Модель Л.В.Лапидус <sup>21</sup>	Модель АНО Россия-страна возможностей <sup>22</sup>	Модель ВЭФ, 2023 <sup>23</sup>
<p>Систематизированные знания о цифровой экономике</p> <p>Гибридные трансдисциплинарные управленческие компетенции («технологии плюс экономика»).</p> <p>Компетенции руководителей по управлению социально-экономическими системами на основе оптимального выбора между конкуренцией и кооперацией с целью выстраивания отраслевых и корпоративных экосистем.</p> <p>Управленческие компетенции в области поиска новых путей повышения доходности с учетом рисков цифровой трансформации: кибербезопасности; дублирования и синхронизации больших данных, собранных разными компаниями; сокращения издержек и снижения нагрузки Data- центров на экологию; интероперабельности; проблемы унаследованных систем и др.</p> <p>Компетенции по организации командной работы и достижению синергетического эффекта за счет использования возможностей разнообразия и коллективного разума</p> <p>Компетенции управления киберфизическими системами.</p>	<p>Управление взаимодействием: эмоциональный интеллект, письменная коммуникация, оказание влияния, партнерство/сотрудничество, клиентоориентированность, развитие других, лидерство, устная коммуникация.</p> <p>Управление задачами: анализ информации и выработка решений; стратегическое мышление; следование правилам и процедурам; планирование и организация.</p> <p>Энергичность: стрессоустойчивость; инновационность; ориентация на результат; адаптивность/гибкость; саморазвитие.</p> <p>Общие знания: цифровая грамотность, финансовая грамотность, правовая грамотность, межкультурное общение.</p> <p>Ценности: честность и этичность; служение Родине; семейные ценности.</p>	<p>(Топ 10-компетенций)</p> <p>Аналитическое мышление</p> <p>Креативное мышление</p> <p>Устойчивость, гибкость</p> <p>Мотивация и осознанность</p> <p>Стремление к непрерывному обучению</p> <p>Технологическая грамотность</p> <p>Надежность и внимание к деталям</p> <p>Эмпатия</p> <p>Лидерство и социальное влияние</p> <p>Контроль качества</p>
<p><b>Модель компетенций ФГОС 3++</b> (Группы универсальных компетенций (бакалавриат и специалитет):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системное и критическое мышление.</li> <li>2. Разработка и реализация проектов.</li> <li>3. Командная работа и лидерство.</li> <li>4. Коммуникация.</li> <li>5. Межкультурное взаимодействие.</li> <li>6. Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение).</li> <li>7. Безопасность жизнедеятельности</li> <li>8. Экономическая культура, в т.ч. финансовая, 9. Гражданская позиция</li> </ol>		

<sup>20</sup> Составлено авторами.

<sup>21</sup> Лапидус Л.В. Запрос бизнеса на новые компетенции цифровой экономики и института CDO для управления цифровой трансформацией// Цифровая экономика: тренды и перспективы трансформации бизнеса. Материалы V Межфакультетской научно-практической конференции молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 12 декабря 2018 г.: доклады и выступления/ под ред. Л.В.Лапидус. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова, 2019. – С. 5 - 22

<sup>22</sup> Россия – страна возможностей. Компетенции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rsv.ru/other-skills/> (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>23</sup> The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 10.10.2023).

Таким образом, конкурентоспособность персонала предприятий и организаций в условиях цифровой экономики определяется не только уровнем квалификации по конкретной специальности, но и рядом универсальных компетенций, прежде всего, инновационных.

*Инновационные компетенции могут быть охарактеризованы как надпрофессиональные «метакомпетенции», которые определяют эффективность реализации целей и задач системы корпоративного* Метакомпетенции имеют универсальный и надпрофессиональный характер, соответствуют способности индивида «формировать навыки суждения, развитию проницательности»<sup>24</sup>, «вырабатывать адаптационную устойчивость к неблагоприятным условиям среды, умению преодолевать сложности профессионализации и карьерного становления»<sup>25</sup> и др. Теоретический анализ взглядов исследователей на сущность метакомпетенций позволил выявить наиболее часто упоминаемые характеристики, помимо рассмотренных выше: адаптивность, обучаемость, самоопределение, самоактуализация, социализация, развитие индивидуальности, способность к рефлексии, умение формулировать проблему, выдвигать гипотезы, анализировать, обобщать, выстраивать логические конструкты (знаковые системы мыслительных аналогов), системы мыслительных операций (эскизы, рисунки, чертежи), позволяющие конкретизировать и детализировать проект; умение видеть перспективу практической деятельности.

Вместе с тем, роль личности в системе корпоративного управления, во многом, связывается с активной жизненной позицией в профессиональной деятельности. Это объясняется следующими обстоятельствами<sup>26</sup>.

Во-первых, набор личностных характеристик без активной позиции в сфере труда является по сути лишь признаком человеческих достоинств. Во-вторых, безликая пассивная личность, обладая массой достоинств, практически ничем не отличается от серой массы людей, ориентированных на формирование облика самодостаточности без учета ин мир личности не может отгородиться ширмой от общественных реалий, от складывающихся социально-трудовых отношений на предприятиях и в организациях, от совокупности межличностных и межструктурных отношений.

Однако, в личности есть что-то такое, что позволяет ей не только управлять своим характером, способностями и ролями, но и своими

---

<sup>24</sup> Бакиева О. А., Мокроусов С. И., Попова О. А. Метапредметный подход в новых образовательных стратегиях // Человек. Культура. Образование. 2020. №4 (38). С. 167 – 180.

<sup>25</sup> Pouyaud J., Cohen-Scali V., Robinet M., Sintès L. Life and career design dialogues and resilience // Psychology of career adaptability, employability and resilience, 2017, pp. 49–64.

<sup>26</sup> Подробнее см.: Потемкин В.К. Развитие личности как фактор преодоления социальной энтропии в трансформационной деятельности современных предприятий // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2023. - №1 (9). – С. 6-17.

побуждениями и смыслами, произвольно менять значимость и побудительную силу различных альтернатив в ситуации выбора. Можно говорить о *трех возможных способах поведения человека* согласно:

- сложившимся стереотипам, привычным способам действия (логика *характера* и роли):
- отношениям с миром (смысловая логика жизненной необходимости);
- своему личностному выбору на основе свободы и ответственности.

Как следствие, в системе корпоративного управления приходится определять и феномен экзистенциального рассмотрения личности. Здесь речь идет о *самоосуществлении личности в профессиональной деятельности, о факторах ее профессионализации*. В числе этих факторов, которые мы связываем с активной жизненной позицией личности, такие как: свобода профессионального выбора, экономическая и социальная ответственность, духовность и нравственность, осознанность своей роли в общественном процессе. Принятие решений зрелой личностью - это всегда свободный личностный выбор среди нескольких альтернатив, который вне зависимости от его исхода обогащает личность, позволяет строить альтернативные модели будущего и тем самым выбирать и создавать будущее, а не просто прогнозировать его.

Однако, в системе корпоративного управления мы нередко наблюдаем и другой тип личности, как правило, пассивный, способный только к выполнению работ низкого уровня квалификации, рутинный по своей сущности. Как следствие, этот тип личности характеризуется отсутствием инициативы и заинтересованности (38,5%), низким уровнем адаптивности к новым рыночным условиям хозяйствования (67,0%), низким уровнем самостоятельности в работе (45,0%), отсутствием навыков рационального мышления (35,0%), отсутствием понимания значения интеллектуальной собственности в развитии производственных отношений (58,0%).

Новые знания о роли человека в процессе преобразования сферы производства, предполагают применение принципов *инновационного корпоративного управления* такими его качествами как профессионализм, конкурентоспособность, мобильность, адаптивность, социально-психологическая устойчивость, организационная культура, нравственность, духовность, социальное самочувствие, социальные притязания, образование и здоровье, составляющих основу интеллектуальных резервов современного предприятия.



Важную роль в обеспечении непрерывности развития потенциала личности играют смысловые предпосылки, которые воплощаются в решениях, принимаемых человеком, приоритетных целях его деятельности и моделях поведения. Ценности и смыслы в деятельности становятся основой для формирования инновационных и других компетенций: аналитических, социально-психологических, цифровых и др. Не случайно, причиной снижения уровня квалификационного развития работников часто становится отсутствие в системе корпоративного управления внимания к смысловым предпосылкам профессиональной деятельности: желанию заниматься интеллектуальным трудом, выполнять творческие задачи, позволяющие развивать профессиональные способности и навыки. Как следствие, руководители должны располагать знаниями о ценностно-мотивационных смыслах персонала, в т.ч. как внутреннего стейкхолдера, для более эффективного управления инновационными преобразованиями в корпоративном управлении.

В более ранних публикациях нами были сформулированы положения о взаимосвязи ценностно-мотивационных смыслов в деятельности с эффективностью формирования тех или иных компетенций<sup>27</sup>. Так, компетенции «креативность» сопутствует ценностно-мотивационный смысл «самоактуализация» и «творческая активность», «обучаемости» – ценностно-мотивационные смыслы «познание», «образованность», «широта взглядов» и т.д. Поскольку разработка и внедрение *инноваций в корпоративном управлении* предполагает наличие, прежде всего, инновационных компетенций как у руководителей всех уровней организационной иерархии, так и у рядовых работников, то смысловые предпосылки их формирования представляют наибольший интерес. В процессе теоретического и эмпирического исследования ценностно-мотивационных смыслов персонала современных предприятий нами были выявлены наиболее значимые ценностно-смысловые предпосылки реализации инновационной деятельности в системе корпоративного управления. Так, факторный анализ инструментальных ценностно-мотивационных смыслов позволил выявить, что инновационность в поведении имеет корреляции с такими смысловыми ориентирами как: *инновативность* (ориентация на усовершенствования, открытость инновациям в решении производственных задач); *предприимчивость* (деловая активность, установка на инициирование и осуществление дела, приносящего успех); *лидерство* (установка на лидирующую роль в команде); *инициативность* (энергичность, готовность с

---

<sup>27</sup> Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в условиях модернизации общественных отношений/ под ред. В.К. Потемкина. СПб. – Изд-во, Инфо-Да, 2019.

энтузиазмом выполнять свои задачи); *обучаемость* (установка на постоянное обучение, интерес к новым знаниям); *командоориентированность* (установка на работу в команде, сотрудничество); *позитивный взгляд на жизнь* (оптимизм, чувство юмора); *толерантность к ситуации неопределенности* (способность конструктивно действовать в ситуации перемен). Приоритетность перечисленных инструментальных смыслов в деятельности, наряду с рассмотренными выше терминальными смыслами-целями (инновации, познание, творчество и др.) могут рассматриваться в качестве личностных предпосылок формирования инновационных компетенций работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп. Подобные *смысловые предпосылки развития компетенций* реализуются в принимаемых решениях, целях деятельности, моделях поведения. Не случайно, отмечается, что «профессиональные компетенции являются средством для воспроизводства ценностных ориентаций работников в конкретных видах деятельности»<sup>28</sup>.

Как отмечалось ранее, система ценностно-мотивационных смыслов личности работника не является статичной и подвержена изменениям в зависимости от социально-экономических, организационных условий, отражающих характеристики системы корпоративного управления. Поэтому в контексте управления смысловыми составляющими формирования тех или иных компетенций работников представляют интерес исследования источников смысла и механизмов смыслообразования в системе корпоративного управления персоналом.

По определению Б.Д. Россо и его коллег<sup>29</sup> смыслообразование в организационном контексте реализуется в рамках нескольких областей-источников смысла: я (личность работника), другие люди (коллеги, в т.ч. руководители), рабочий контекст (корпоративная культура, личное участие в работе и др.) и духовная жизнь. В данных областях функционируют социально-психологические механизмы, позволяющие работникам находить смыслы в своей деятельности: целостность (аутентичность); самоэффективность; самоуважение; цель; принадлежность; трансцендентность; культурное и межличностное смыслообразование. Очевидно, что перечисленные механизмы смыслообразования находятся в контурах системы корпоративного управления персоналом и на практике могут быть реализованы в процессах стимулирования и мотивации,

---

<sup>28</sup> Николаев А. М. Методика формирования метакомпетенций у студентов-бакалавров по дисциплине «информатика» на основе метода проектов // Современные наукоемкие технологии. – 2015. – № 9 – С. 158-161.

<sup>29</sup> Rosso B. D., Dekas K. H., Wrzesniewski A. On the meaning of work: A theoretical integration and review // Research in Organizational Behavior, 2010. 30. P. 91–127.

согласования целей деятельности, развития корпоративной культуры на предприятии, формирование социальной ответственности, создание длительных, позитивных и значимых межличностных отношений в коллективной деятельности и др. Смысл по своей сути определяется контекстом или средой, в которой находится индивид, т.к. люди считывают, воспринимают, интерпретируют сигналы в организационной среде, которые прямо или косвенно придают смысл и значение их работе.

Учет рассмотренных социально-психологических механизмов смыслообразования позволяет придать целенаправленный характер формированию смыслов профессиональной деятельности в системе корпоративного управления через понимание работником своей роли в организационном контексте, соотнесение целей своей деятельности и целей организации, выбор моделей поведения.

***Вместе с тем, включенное наблюдение на ряде предприятий показало, что профессиональные компетенции работников различных сфер приложения труда не обладают целостностью, то есть размыты, что сказывается на общих оценках системы корпоративного управления, среди которых:***

- не созданы условия для роста профессиональных компетенций работников – 68,0%;
- отсутствуют центры инновационного развития, создающие условия применения новых знаний, навыков и опыта работы – 34,0%;
- проведение экспериментов в преобразованиях технико-технологической структуры производства, применение экономических методов совершенствования производственной деятельности ограничиваются временным параметром осуществления основной плановой деятельности предприятия – 72,0% и т.д.

И совершенно не случайно более 60,0% респондентов полагают необходимым создание в структуре корпоративного управления предприятиями инновационных центров; 85,0% - зон экономической ответственности за результаты своего труда; 42,0% - бизнес-инкубаторов, в которых зарождались бы научные идеи; 40,0% - создание внутрифирменных и межотраслевых научно-технических программ, объединяющих специалистов самых различных специальностей; 28,0% - организацию стажировок творческих работников в лучших мировых корпорациях; 25,0% - участие в международных научно-технических программах и проектах.

Новые знания о роли человека в процессе преобразования сферы производства, предполагают *применение в корпоративном управлении принципов человекоориентированности* применительно к формированию

компетенций, профессионализма, конкурентоспособности, мобильности, адаптивности, социально-психологической устойчивости, нравственности, духовности, социального самочувствия, социальных притязаний, образования и здоровья, составляющих основу интеллектуальных резервов современного предприятия.

Установлено, что специалисты в системе стратегического корпоративного управления предприятиями (N104) следующим образом видят состав и последовательность действий по развитию человекоориентированного управления<sup>30</sup>:

- разработать модель подготовки и переподготовки персонала предприятий в системе корпоративного управления персоналом (61%);
- проводить целевые мероприятия повышения квалификации персонала (58%);
- создать систему формирования творческих инновационных коллективов (44%);
- дифференцировать оплату труда по результатам работы (68%);
- ввести систему внутрифирменных грантов (37%);
- выделить в структуре управления предприятиями группы стратегического развития (20%).

Эти предложения находят свою поддержку руководящего звена предприятий (N101). По их мнению, эффективность деятельности предприятия зависит от:

- активности конкретного работника в труде (37%);
- проявления инициативы и предприимчивости в решении производственных вопросов (41%);
- рационализаторской деятельности (2%);
- формирования позиции личной ответственности за результаты своего труда на основе самооценки, самоорганизации и саморазвития (20%).

Кроме того, руководители предприятий ожидают от наемных работников проявления таких качеств как: профессионализм (73%); работоспособность и энергичность (67%); ответственность (46%); порядочность (85%); умение работать в команде (15%); профессиональная гибкость (86%); лояльность предприятию (52%). Подобные оценки отражают современное понимание человеческого капитала как ключевого фактора в системе корпоративного управления и обеспечения его принципов.

---

<sup>30</sup> Подробнее см.: Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями: от эмпирических оценок к системной работе // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2023. - № 2 (10). – С. 6-14.

Высококвалифицированный, мотивированный персонал становится условием обеспечения экономической безопасности предприятия, достижения согласованности в реализации целей деятельности.

Исследователями доказано, что уровень квалификации и опыт руководителей существенно влияет на стоимость компании<sup>31</sup>. Примечательно, что руководители высоко оценивают свой уровень профессионализации по 12 признакам<sup>32</sup>:

- соответствие образования фактической трудовой деятельности - 83%;
- соответствие профессионального опыта и навыков в работе – 75%;
- овладение современными производственными и информационными технологиями - 55%;
- знание иностранных языков - 22%;
- знание условий и требований к производственной деятельности - 45%;
- инициативность в организации производственного процесса - 72%;
- гибкость в общении с работниками - 92%;
- требовательность к себе и подчинённым работникам - 85%;
- коммуникабельность - 74%;
- доброжелательность в поведении - 70%;
- психологическая устойчивость - 63%;
- адекватность поведения в кризисных ситуациях – 57%.

Специалисты (ИТР) предприятия (N742) оценивают своих руководителей по знательной компоненте: знание технологии производства - 17%; умение организовать производственный процесс - 22%; владение экономическими методами хозяйствования - 28%; умение строить кадровую работу - 12%; обладание навыками аналитической работы - 2%.

Можно предположить, что данные оценки, во многом, становятся определяющими, в отношении рабочих к результатам деятельности предприятий:

- 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 полагают, что руководитель относится к бракоделам снисходительно по причине того, что «и так некому работать»;
- 49% рабочих назвали систему стимулирования труда порочной;

---

<sup>31</sup> Rakhmayil, S. & Yuce, A. (2011). Effects Of Manager Qualification On Firm Value. Journal of Business & Economics Research (JBER).

<sup>32</sup> Подробнее см.: Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями: от эмпирических оценок к системной работе // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2023. - № 2 (10). – С. 6-14.

- 7% рабочих считают, что работают эффективно и качественно, занимают ответственную позицию.

По экспертным оценкам руководящего звена предприятий (N19) в настоящее время 26% работников в своей деятельности отдают предпочтение только материальным приоритетам без активного включения в вопросы повышения эффективной деятельности; 41% работников относятся к категории ответственных исполнителей только за работу, порученную им в соответствии с функциональными обязанностями без интереса к состоянию коллективной деятельности; около 10% высказывают полное удовлетворение своей и коллективной работой даже в кризисные ситуации; 8% строят свои отношения в коллективе на основе невмешательства в дела других; 17% проявляют активность в рационализаторской и инновационной деятельности и участвуют в подготовке управленческих решений соответствующего структурного подразделения.

Важно подчеркнуть, что по самооценкам работников предприятий 42,3% непосредственно включены в социально-трудовые отношения на предприятиях; 39,4% - совершенно безразличны и высказывают недоверие к возможностям эффективной работы в сложившихся условиях, а 17,9% абстрагированы от результатов работы предприятий и не проявляют интереса к ним.

*Подобные оценки могут свидетельствовать о слабо выраженной ориентации системы корпоративного управления на вопросы социальной ответственности, т.е. социально-трудовые отношения на предприятиях не имеют целевой определённости, являются тревожно-напряженными и не соответствуют миссии, целям и задачам решения общественно значимых задач. Возвращаясь к проблематике формирования смыслов в деятельности, можно сделать вывод, что сотрудники в сложившемся контексте утрачивают смысловые ориентиры на творчество, развитие, инновационную деятельность вследствие невозможности их реализовать. Здесь же необходимо отметить и ряд демотивационных признаков профессионального развития персонала, таких как:*

- неудовлетворённость собственным положением в коллективе (52%);
- неудовлетворенность психологическим климатом и снижением уровня социального самочувствия (32%);
- неудовлетворённость системой оплаты труда, экономическим и моральным стимулированием (64%);
- конфликтность руководства (37%);
- отсутствие возможности проявления инициативы (44%);

- отсутствие возможности доказать руководству свою профессиональную ценность (40%).

Анализ структуры и содержания решений в системе корпоративного управления и основных положений коллективных договоров на предприятиях позволяет сделать вывод о том, что на предприятиях не предусмотрена работа по выявлению социально-профессиональных резервов, формированию человеческого потенциала, опережающего в своем развитии технико-технологических и социально-экономических условий функционирования предприятий.

Как следствие, по мнению респондентов, без внимания к работникам предприятий, без создания условий для созидательной деятельности инновационного типа невозможно обеспечивать современный уровень организации труда (39,0-51,0%); повысить уровень организационной культуры взаимодействия различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников персонала (15,0-21,0%); обеспечить современный уровень профессиональной подготовки, учитывающий новые условия функционирования предприятий; создать условия для формирования у работников инновационного мышления (14,0-28,0%); установить в структуре управления предприятиями зоны ответственности за конечные и промежуточные результаты труда (42,0-52,0%) и т.п.

Учитывая влияние на процесс смыслообразования внешних условий, смыслы деятельности работников могут моделироваться относительно будущих периодов, предполагающих изменение контекста. Тем самым, будет сформирована система ценностно-смыслового сопровождения процессов достижения целей корпоративного управления.

***Создаваемый в организации или на предприятии контекст смыслообразования в совокупности с другими условиями жизнедеятельности приводит к коррекции внутренней структуры смыслов.*** Этот процесс можно рассматривать как 2 стратегии смыслообразования: приспособительная и развивающая<sup>33</sup>:

1) ***приспособительная стратегия смыслообразования*** – основанный на формальной и стереотипной предзаданности целей способ организации смысловой сферы, направленный на необходимость компенсации недостатков развития индивида путем подстройки и однообразного движения в слое уже приобретенных личностных смыслов под воздействием внешней среды,

---

<sup>33</sup> Абакумова И. В., Ермаков П. Н., Годунов М. В., Данченко И. В. Психология стратегий смыслообразования: полимодальность каузальных образов и выбор в условиях неопределенности : монография / И. В. Абакумова, П. Н. Ермаков, М. В. Годунов, И. В. Данченко. - Москва : Кредо, 2021. - 442 с. 65-66

воспринимаемой как доминирующий и детерминирующий его жизнедеятельность.

2) **развивающая стратегия смыслообразования** – ориентированный на осознание мотивов и порождение актуальных целей способ трансформации смысловой сферы, направленный на формирование перспективных смыслов и своевременную перестройку их содержания для осуществления возможности личностного роста под влиянием внешних факторов, оцениваемых как преодолимые условия жизни при самодетерминации индивидом своей деятельности.

Несмотря на то, что в предложенных определениях подчеркивается роль самодетерминации деятельности, представляется возможным исследовать *систему корпоративного управления* персоналом как контекст реализации индивидом развивающей стратегии смыслообразования, которое, как было рассмотрено выше, не может находиться полностью внутри психологического события, а во многом, предопределяется ситуацией. В этом случае ситуация с социально-трудового взаимодействия в форме сотрудничества, диалога или партнерства становится одновременно ситуацией смыслополагания.

Однако, анализ данных глубинных интервью и анкетирования работников позволил выявить ряд противоречий, которые в большинстве случаев характеризуют систему корпоративного управления персоналом<sup>34</sup> :

- отсутствие доверия в системе корпоративного управления;
- отсутствие аргументации при постановке задач, директивная постановка задач;
- нежелание руководителей слышать работников и вносить какие-либо корректировки в процессы даже в случае потенциального повышения их эффективности;
- отсутствие внимания к вопросам обучения и развития работников, низкая оценка персоналом существующих возможностей для развития;
- несогласованность целей и ресурсов;
- неспособность руководителей быть лидером и ролевой моделью для работников, новатором и идейным вдохновителем, реализовывать мотивирующее управление командой и др.

Руководители не всегда имеют представление о смысловых и ценностных приоритетах работников, либо представляют их поверхностно. Это является результатом отсутствия доверительной коммуникации в системе корпоративного управления. Это приводит к формированию отстраненного взгляда у работников на процесс и результаты труда, в крайнем случае

---

<sup>34</sup> Анкетирование работников торгово-производственной компании (N40), глубинные интервью с работниками производственного предприятия (N50).



отношения безразличия к качеству работы; несогласованности целей деятельности на уровне руководитель-работник, компания-работник, отсутствию заинтересованности работников в общем результате; непониманию и недооценке своего вклада в общий результат деятельности предприятия, формирование ощущения «каждый сам за себя» и т.д.

Фактически, в системе корпоративного управления руководителями не используется *смыслопорождающий потенциал управленческого взаимодействия*, а усилия сфокусированы на экономических показателях качества управленческого труда в ущерб социальным. Как следствие, ситуация квалификационного дисбаланса становится слабоуправляемой, работники не мотивированы на развитие профессиональных компетенций, необходимых для успешной конкуренции предприятий в условиях цифровой экономики.

Развитие компетенций персонала в системе инновационного корпоративного управления должно сопровождаться формированием *системы смыслополагающего управленческого взаимодействия*, которая предполагает обращение внимания к личности работника, создание условий для полисубъектного диалога. Это становится возможным при развитии в системе корпоративного управления направлений человекоориентированного управления персоналом<sup>35</sup>:

1. Формирование общественной ценности результатов деятельности предприятий и организаций с акцентом на уникальную культуру и этику поведения персонала.

2. Создание условий для понимания профессиональной значимости выполняемых работ, поддержания инициативы и предприимчивости, профессиональной преемственности.

3. Проведение политики полной занятости за счет приведения в соответствие перечня работ, специальностей и профессий, введения системы внутрифирменного совместительства за счет создания смежных производств и сервисных центров.

4. Определение на предприятии зон экономической ответственности и усиление личных стимулов.

5. Создание системы контроллинга на предприятии, фиксирующей не только издержки и их отклонения от нормативных величин, но и степень влияния на этот процесс работников с целью их обязательного поощрения.

6. Развитие неспециализированной карьеры, что предполагает в рамках предприятия освоение новых, до сих пор не существовавших специальностей

---

<sup>35</sup> Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление, 2020. Т. 26. № 2. С. 165-176

и профессий. Это дает возможность взглянуть на свою основную специальность, профессию со стороны, обеспечить модернизацию сферы приложения труда, усилить комбинацию и маневренность трудовых усилий.

7. Развитие системы участия персонала предприятия в принятии производственных решений, а при определенных условиях — и стратегических.

8. Создание холизма персонала, предполагающего усиление понимания персонала как единого целого, развивающего причастность руководства к образу жизни персонала, создание стереотипа руководителя-демократа.

Подобные **корпоративные социальные инновации**, основанные на принципах человекоориентированного управления создают ценностно-смысловые предпосылки развития профессиональных *компетенций работников*. *Взаимодействие в системе корпоративного управления* становится ситуацией смыслообразования через *механизм аутентичности* (Б. Россо<sup>36</sup> и др.) при обеспечении содержательности, привлекательности труда, постановку целей деятельности и определение выполняемых задач при условии учета результатов социально-психологической диагностики работников. Корпоративные социальные инновации, направленные на повышение автономии работников, постановку достижимых целей с учетом квалификации и компетентности работников, возможностей самостоятельного контроля результатов деятельности, предоставление конструктивной обратной связи работникам — формируют понимание *значимости труда*, осмысленности деятельности на основе опыта личной компетентности и возможности влияния на конечные результаты. Как следствие, актуализируется *механизм смыслообразования на основе формирования самоуважения работника*, чувства успеха и уверенности в своей возможности решения более сложных и значимых для организации задач, более полного использования своего творческого потенциала.

Не менее существенное влияние оказывают *корпоративные социальные инновации* на реализацию таких *механизмов смыслообразования в труде* как «цель» и «принадлежность» через применение технологий целеполагания, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе; технологии материального и нематериального стимулирования. Причем *чувство цели* имеет важное значение в построении смысла работы не только в контексте субъективно значимого результата деятельности, но и вследствие согласованности с системой ценностей, которые значимы в организации. Целенаправленное управленческое взаимодействие

---

<sup>36</sup> Rosso B. D., Dekas K. H., Wrzesniewski A. On the meaning of work: A theoretical integration and review // Research in Organizational Behavior, 2010. 30. P. 91–127. DOI:10.1016/j.riob.2010.09.001

конструирует *корпоративную и профессиональную идентичность работников*, восприятие постоянной или временной принадлежности к ценностям, традициям, символам, целям деятельности определенной социальной группы.

Наиболее значимую роль в процессах внедрения корпоративных социальных инноваций принадлежит руководителям, поэтому реализация модели смыслообразующего управленческого взаимодействия основывается на развитии в корпоративном управлении *культуры лидерства*, включающей характеристики таких его видов как трансформационное, духовное, вдохновляющее, этическое, лидерство-служение, аутентичное. Это предполагает развитие у руководителей всех уровней управления ценностно-смысловых метакомпетенций, которые связаны со способностью осмысления профессиональной роли; умением выработать систему целей и приоритетов деятельности в широком контексте; умением управлять внутренней устойчивостью; адаптационными способностями; умением диагностировать ценностно-смысловые характеристики личности работников.

Как следствие, становится возможным реализация ценностно-смыслового сопровождения развития профессиональных компетенций работников в системе корпоративного управления. Ценностно-смысловое сопровождение развития профессиональных компетенций служит цели интегрировать работника в социальный контекст за счет активной деятельной позиции, предполагающей творческую самореализацию, личную вовлеченность в процессы достижения целей предприятия.

В связи с вышесказанным, нами предпринимается попытка на основе полученных данных структурировать условия формирования ценностно-мотивационных смыслов работников в системе корпоративного управления. Управленческое воздействие на формирование ценностно-мотивационных смыслов работников должно опираться на понимание динамики условий, в которых эти смыслы формируются и трансформации данных условий. Понимание содержания и степени воздействия на ценностно-мотивационные смыслы внешних условий жизнедеятельности человека создает возможность прогнозирования и управления социальным и профессиональным поведением. Внешние социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов классифицируются нами в рамках трех групп факторов в зависимости от уровня, на котором оказывается воздействие: уровень макросреды, уровень мезосреды, уровень микросреды. В следующем параграфе рассматриваются социальные и организационные условия, способствующие формированию ценностно-мотивационных смыслов деятельности в системе корпоративного управления.

### 1.3. Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов деятельности в системе корпоративного управления

Ценностно-мотивационные смыслы являются продуктом социализации личности в определенной среде и формирование смысловых предпосылок поведения во многом обусловлено объективными условиями жизнедеятельности человека на уровне макро, мезо и микросоциальной среды. Как следствие, изменения общего социально-культурного, экономического контекста, характеристики жизнедеятельности человека в рамках отдельных социальных общностей и групп, в т.ч. в системе корпоративного управления, оказывают воздействие на структуру ценностно-мотивационных смыслов в деятельности. В системе корпоративного управления персоналом создается внешний контекст, который включает в себя корпоративную культуру предприятия, систему принятия решений и распределения ответственности, систему материальной и нематериальной мотивации, социально-психологический климат и др. Понимание динамики условий, в которых формируются смыслы создает возможности для целенаправленной трансформации данных условий, как следствие, прогнозирования и управления социальным и профессиональным поведением работников в системе корпоративного управления.

Учитывая, что ценностно-мотивационные смыслы личности формируются как результат взаимодействия психологических диспозиций личности с условиями внешней среды<sup>37</sup>, нами предлагается рассмотрение внутренних и внешних условий, воздействующих на развитие ценностно-мотивационных смыслов, способствующих формированию инновационных компетенций (см. Рис. 4).

***Внутренними условиями формирования ценностно-мотивационных смыслов являются:*** особенности психических процессов - познавательных, эмоциональных, волевых – (ощущение, восприятие, представление, воображение, память, мышление, внимание, речь, эмоции, чувства и др.); особенности психических свойств личности (направленность, темперамент, характер, способности); социально-демографические характеристики человека, состояние здоровья (пол, возраст, семейное положение и др.); индивидуальный социальный опыт человека. Перечисленные характеристики личности могут иметь врожденный (природный) или приобретенный

---

<sup>37</sup> Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в условиях модернизации общественных отношений/ под ред. В.К. Потемкина. СПб. – Изд-во, Инфо-Да, 2019.

характер, и во многом, они обуславливают ориентацию личности на определенные цели деятельности и способы их достижения.

**К внешним условиям формирования ценностно-мотивационных смыслов относятся социальные и организационные условия, воздействующие на профессиональную группу со стороны социума в целом, а также отдельных социальных групп и общностей.** Социальные и организационные условия формирования ценностно-мотивационных смыслов в поведении работников классифицируются нами в рамках трех групп факторов в зависимости от уровня, на котором оказывается воздействие: уровень макросреды, уровень мезосреды, уровень микросреды. Проведенный теоретический анализ проблемы и эмпирическое исследование позволили нам смоделировать систему социальных и организационных условий их формирования (см. Рис. 5).

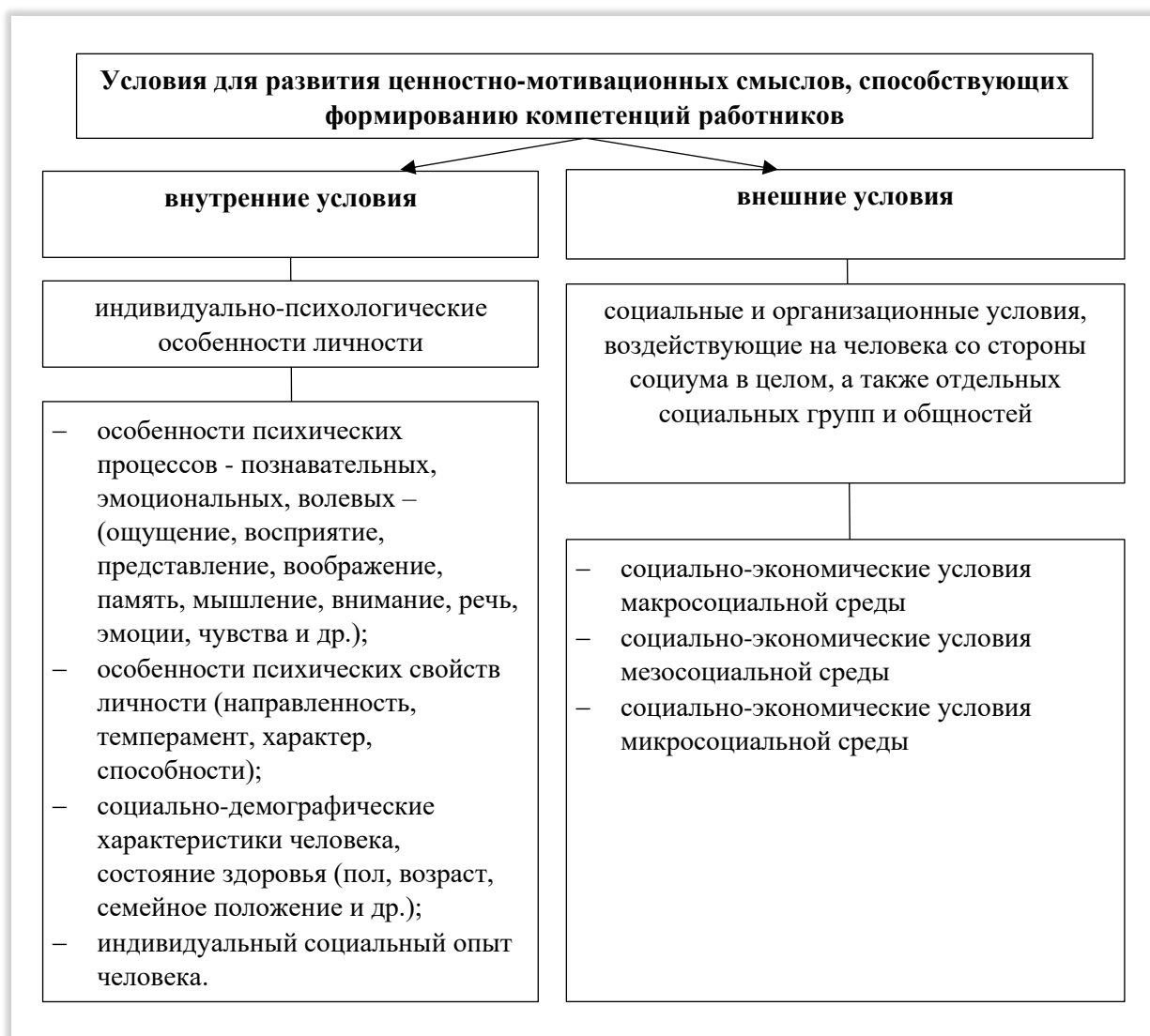
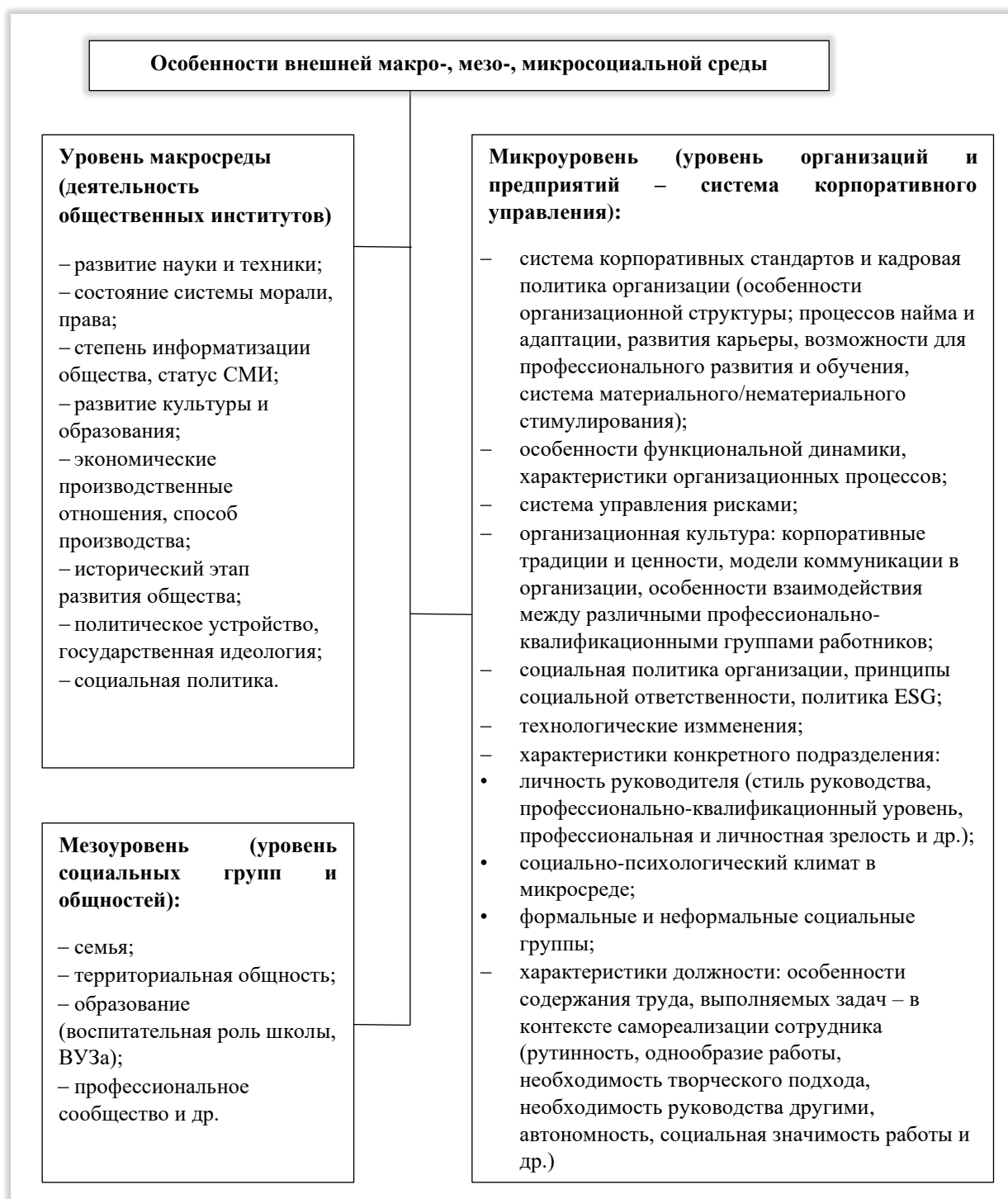


Рисунок 4 – Внешние и внутренние условия развития ценностно-мотивационных смыслов



**Рисунок 5 – Условия формирования ценностно-мотивационных смыслов на уровне макро-, мезо- и микросоциальной среды**

По данным исследований, объективные условия становления молодого поколения, существующие на уровне макросоциальной и мезосоциальной среды приводят к тому, что профессиональные опасения большей части молодежи (от 67,7% до 73,1%) связаны со страхом остаться без материальных средств существования, в то время как невозможность получить хорошее образование беспокоит от 1,6 до 6,7%, а при ответе на вопрос «Какой должна

*быть работа, чтобы удовлетворить запросы молодежи», 79,2% ответили - хорошо оплачиваемой, 48,2% - интересной, 39,7% - должны быть хорошие условия труда и всего лишь 18,6% - разнообразной, творческой, предполагающей инициативу<sup>38</sup>. В связи с этим, важное значение имеет институт образования, оказывающий воздействие на формирование знаний, навыков, компетенций и ценностно-мотивационных смыслов молодежи на начальном этапе профессионализации.*

На уровне микросоциальной среды человек испытывает воздействие условий и факторов экономического, социально-психологического, организационно-гигиенического характера, которые в долгосрочной перспективе способны внести коррективы в структуру и направленность ценностно-мотивационных смыслов в деятельности. На практике эти условия реализуются в характеристиках *системы корпоративного управления* и внедрении *корпоративных социальных инноваций*, уровне и форме заработной платы, социальных гарантиях, формах взаимоотношений в коллективе, особенностях корпоративной культуры, режиме труда и отдыха, продолжительности рабочего дня, эргономичности рабочего пространства и др. На корпоративном уровне социальные инновации отражают инициативы предприятий, направленные на повышение мотивации работников, развитие возможностей профессиональной самореализации, трансформацию их корпоративной идентичности, разработку стратегий для повышения социальной эффективности.

Не вызывает сомнений, что формирование ценностно-мотивационных смыслов деятельности и, как следствие, профессионально важных качеств персонала предприятия, во многом, зависит от сложившейся системы корпоративного управления персоналом, признаками которой являются:

- формальные и неформальные среды профессионального и межпрофессионального взаимодействия работников;
- условия профессиональной подготовки и переподготовки работников на специализированных курсах как в структуре управления предприятиями, так и в сфере учебных заведений;
- сложившийся стереотип квалификационного и статусного формирования персонала;
- процессы и институты социального партнерства различных категорий работников, а также их социальной защиты;
- установленные на предприятиях социальные нормы и стереотипы поведения работников;

---

<sup>38</sup> Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России в зеркале социологии. К итогам многолетних исследований: монография. - М.: ФНИСЦРАН, 2020.

- вовлеченность работников в процессы инновационного развития, разработку и реализацию управленческих решений<sup>39</sup>.

*Структура ценностно-мотивационных смыслов работников зависит от характера производственной деятельности*, то есть относительно жестко фиксированного в пространстве и времени целесообразного ряда операций, функций, технологий, совершаемых различными категориями работников предприятий с целью решения общественно значимых задач. Производственная деятельность, как известно, независимо от способов, применяемых средств и результатов работы характеризуется целым рядом свойств, на которые необходимо обращать внимание при создании на предприятии матрицы профессиональных компетенций, в частности:

- технико-технологическая и организационно-экономическая определенность трудовых операций и состава различных профессиональных квалификационных и статусных групп работников;
- определённость пространственно-временных параметров осуществления профессиональной деятельности работников;
- структурированность профессионального и межпрофессионального взаимодействия различных категорий персонала при решении общественно значимых задач;
- преобладание социально-профессиональных установок работников над узко функциональными интересами отдельных индивидов;
- определённость производственного поведения работников, фиксация уровня удовлетворенности результатами своего труда и т.д.

В производственной деятельности мы сталкиваемся с функциональным алгоритмом, который в определенных организационных, производственно-технологических и социально-экономических условиях способствует достижению планируемых результатов, которые, в свою очередь, требуют постоянного совершенствования профессионально важных качеств работников предприятий, к которым относятся:

- высокий уровень социализации и адаптации работников к условиям функционирования предприятий;
- развитие способностей в усвоении технологий инновационных преобразований в сфере труда и управления;
- гибкость поведения работников в различных ситуациях функционирования предприятий;
- определение ролевых характеристик, юридически и функционально закрепляющих профессионально-квалификационный статус

---

<sup>39</sup> Потемкин В.К. Личностный фактор в сфере профессиональной деятельности. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012. - 320 с.



работников;

- осознанность каждым работником меры своей ответственности за результаты деятельности коллектива предприятия;
- социально-профессиональные ориентиры работников в профессиональной деятельности;
- степень жизнеобеспечения деятельности работников на предприятии и т.д.

Можно утверждать, что на содержание и динамику роста профессиональных компетенций работников оказывают влияние и ситуации, складывающиеся в процессе профессиональной деятельности, такие как:

- одобрение результатов работы руководством предприятий;
- материальное и моральное стимулирование достижений в сфере трудовой деятельности;
- свобода общения как формального, так и неформального в процессе выполнения функциональных обязанностей различными категориями работников;
- создание условий для самореализации в процессе труда знаний, умений, опыта работы и, несомненно, формирование стереотипа инновационного поведения персонала предприятий.

Как следствие, в росте профессиональных компетенций работников прослеживаются основные доминирующие мотивы сопричастности к результатам деятельности предприятий, которые в своем большинстве "не прописаны" в стратегии развития предприятий и их структурных подразделений.

Л. И. Абалкин подчеркивал необходимость формирования ясной стратегии развития предприятий, в основе которой *гуманизация социально-трудовых отношений и управления производственным производственными процессами и которая бы учитывала интересы не отдельной какой-то группы работников, а всего персонала предприятия*<sup>40</sup>. Но если в стратегии развития предприятий отводится предпочтение топ-менеджерам, собственникам или группам работников лояльных руководству, то, достаточно сложно представить устойчивую ориентацию личности на определенный вид деятельности не связанный с ростом благосостояния работников; установки личности на эффективность и качество работы; формирование соответствующего поведения при выполнении закрепленных за работниками сфер приложения труда; определить профессиональные и жизненные перспективы занятости работников на предприятии; наличие

---

<sup>40</sup> Абалкин Л.И. К самопознанию России - М.: Институт экономики РАН, 1995, с. 163-169.

чувства профессионального долга, являющегося атрибутом осознанной деятельности коллектива предприятия; соблюдение норм профессиональной деятельности и трудового поведения работников. Данные социально-профессиональные качества и установки работников в профессиональной деятельности являются, с одной стороны, важным резервом стратегии развития предприятий, а с другой, определяющим мотивом роста профессиональных компетенций работников.

Важно подчеркнуть и характер *ценностно-смысловой «подключенности»* работников к конкретной профессиональной деятельности, освоению новых технологических принципов работы и более осмысленного применения своих социально профессиональных резервов в практической работе.

Для определения профессиональных качеств работников предприятий проведен анализ данных по их самооценке на трех предприятиях полного технологического цикла (N524).

Как видно из представленных показателей самооценки профессиональных качеств работников (см. Табл. 6), такие показатели как знания, умения, заинтересованность, конкурентность, творчество находятся в пределах 5–9 баллов; удовлетворенность, навыки общения, навыки убеждения, внерабочая деятельность, формирование профессиональных знаний – в пределах 4–6 баллов. *То есть оценки самовыражения превышают оценки самореализации.*

Самооценка профессиональных качеств работниками предприятий<sup>41</sup>

	Варианты ответов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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

Группы показателей оценки способностей работников и способов их реализации в практической деятельности различаются: первые из них оцениваются в 4 – 8 баллов, а вторые в 3– 7 баллов (см. Табл. 7). То есть *желание формирования профессиональных компетенций работниками предприятий не всегда совпадает с возможностями их реализации в практической деятельности*. В подтверждение этому выводу представляем оценки позиции работников в развитии и реализации своих интеллектуальных резервов.

<sup>41</sup> Потемкин, В. К. Мотивирование роста профессиональных компетенций работников в структуре стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин // Социология. – 2023. – № 1. – С. 193-204.

### Оценка работниками предприятий способностей и способов их реализации в профессиональной деятельности<sup>42</sup>

Показатели оценки	Баллы оценки (1-10)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Творческое мышление										
2. Темп работы										
3. Возможности адаптации к меняющимся условиям работы										
4. Лидерские качества										
5. Способность доказать ценность своих идей										
6. Возможность самореализации и профессионального роста										
7. Чувство правовой защищенности										
8. Внедрение новых технологий										
9. Профессиональная компетентность										
10. Комфортность работы в коллективе										
11. Ответственность										
12. Уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем										
13. Согласие с идеей и стратегией работы предприятия										
14. Возможность повышения квалификации и карьерного роста										
15. Рационализм										
16. Правовая компетентность										
17. Повышение ценности для предприятия										
18. Интерес к проблемам развития предприятия										
19. Наличие устойчивых традиций в коллективе										

<sup>42</sup> Там же.

### Оценка позиции работников в развитии и реализации своих интеллектуальных резервов<sup>43</sup>

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 работников	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

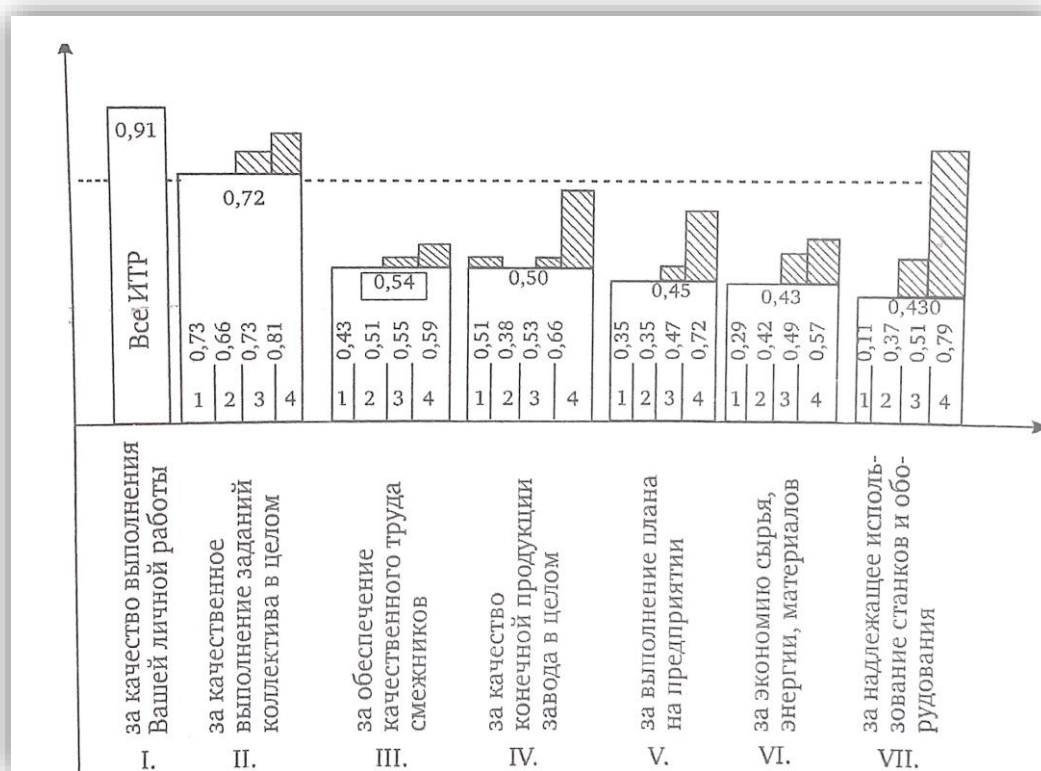
Как видно из представленных данных, показатели, характеризующих творческий потенциал, качество выполняемой работы, рациональные способы деятельности и реализацию собственных интеллектуальных резервов, находятся в пределах 5–9 баллов, а показатели, характеризующие процесс взаимодействия работников в процессе труда и ограничения реализации интеллектуального потенциала в пределах 3–5 баллов (см. Табл. 8).

*Можно утверждать, что в системе корпоративного управления современных предприятий слабо отражается необходимость гуманизации социально трудовых отношений и не учитывается значение и возможности формирования и использования новых профессиональных компетенций работников, адекватных процессам социально-экономического развития.* Повышение роли и значение человеческого

<sup>43</sup> Потемкин, В. К. Мотивирование роста профессиональных компетенций работников в структуре стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин // Социология. – 2023. – № 1. – С. 193-204.

фактора на всех стадиях производственного процесса по-новому ставит вопрос о воспроизводстве профессиональных компетенций работников, мотивации трудовой активности в решении общественно значимых задач. Однако, в этом процессе необходимы программные действия, обеспечивающие непосредственное участие работников в процессах мотивирования и самомотивирования роста своих профессиональных компетенций. Формирование программных действий, обеспечивающих рост профессиональных компетенций работников, должно иметь «точку отсчета или своеобразного начала».

Отсутствие мотивации на высококачественный труд показывает распределение оценок «внутрипроизводственного ориентира», т. е. основной установки в производстве. 77,0% ИТР считают, что таким ориентиром является «выполнение плана любой ценой», 4,9% ответили, что основная установка в производстве «наша продукция — дефицит, реализуем и некачественную», 2,9% респондентов не дали ответа, и только 15,2% заявили, что «план нужен, но качество должно быть обеспечено независимо от выполнения плана» - это почти 80,0% руководителей (см. Рис. 6).

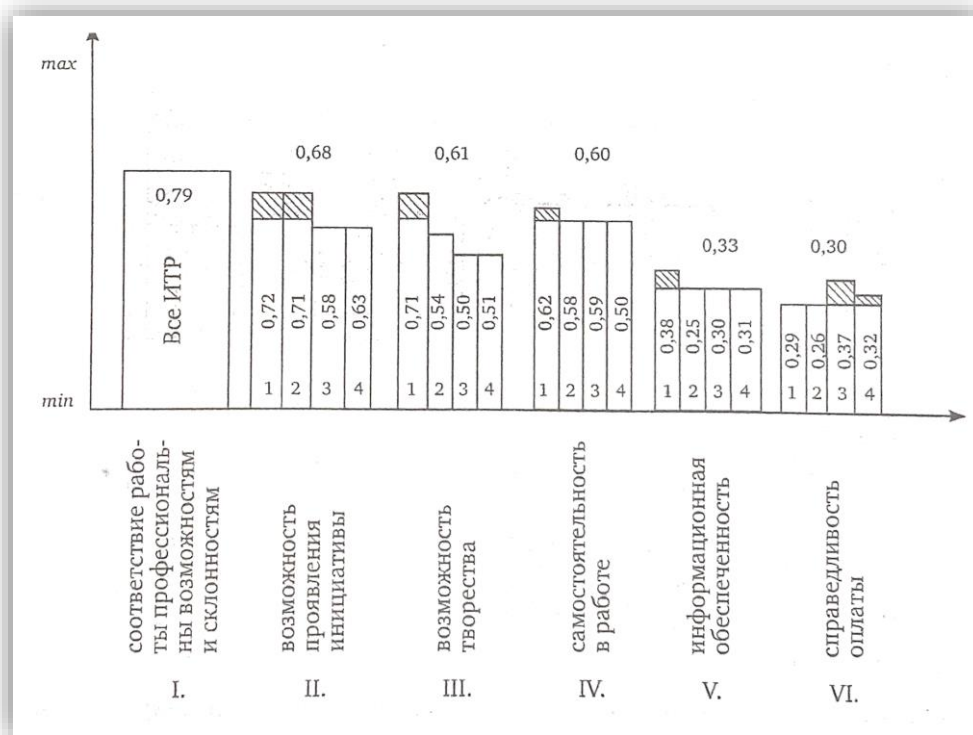


Примечание. 1-конструкторы; 2-технологи УГТ; 3-технологи производства; 4-мастера

Рисунок 6 – Степень осознания ответственности ИТР (max, min =1.00) <sup>44</sup>

<sup>44</sup> Потемкин, В. К. Мотивирование роста профессиональных компетенций работников в структуре стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин // Социология. – 2023. – № 1. – С. 193-204.

Удовлетворенность трудом у ИТР оказалась низкой, индекс удовлетворенности рассчитывался как средневзвешенная оценка по десяти основным параметрам содержания труда. Контрольный индекс исчислен на основе ответов респондентов на прямой вопрос об удовлетворенности трудом. Оба индекса совпали и равняются 0,55 (при оптимуме = 0,70). Рис. 7 дает представления о степени удовлетворенности по нескольким параметрам.



Примечание. 1-конструкторы; 2-технологи УГТ; 3-технологи производства; 4-мастера

Рисунок 7 – Степень удовлетворенности ИТР элементами содержания труда (max, min =1.00)<sup>45</sup>

У ИТР высока критичность по отношению к руководителям и неудовлетворенность стилем управления на предприятии. Так, если удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами равна 0,78, то стилем управления — 0,56, а отношением руководителей к критике — 0,50 (норма — выше 0,70); 53,2% опрошенных заявили, что на предприятии обычен зажим критики и преследование за нее.

Практически все, кто выдвигал какие-либо предложения или критические замечания (88,1%), отметили, что руководство болезненно реагирует на критику, предложения остаются без ответа, не обсуждаются гласно в коллективах. Это в определенной мере объясняет пассивность ИТР в борьбе за

<sup>45</sup> Потемкин, В. К. Мотивирование роста профессиональных компетенций работников в структуре стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин // Социология. – 2023. – № 1. – С. 193-204.

улучшение производства. Причем активность инженеров потенциально в норме: 63,3% работников готовы взять на себя большую нагрузку при условии адекватного материального и морального стимулирования. Пять человек из шести всегда готовы временно повысить свою нагрузку, чтобы помочь коллегам. Анализ данных о поданных предложениях, критических замечаниях за последние пять лет также подтверждает достаточно высокую потенциальную активность ИТР, хотя на протяжении всех пяти лет она имеет тенденцию к снижению.

Участие в управлении производством является показателем как отношения к труду, так и стиля управления на предприятии. В разработке планов работ подразделения принимало участие только 37,0% ИТР — почти все руководители и всего 16,0% рядовых инженеров. Стиль управления хорошо характеризуется и отношением работников к собраниям трудовых коллективов, общественных организаций и т.д. Только 17,8% ИТР (и всего около 16,0% рядовых инженеров) проявляют активность на собраниях, внимательно слушают докладчиков. 70,7% ИТР никогда не выступают и не следят за ходом собрания. Как следствие, ИТР в своем большинстве практически не верят призывам и словам, произносимым с трибуны. Так, например, когда идет разговор о качестве, только 1,3% ИТР верит в то, что слова будут, подкреплены делами. Если эти 1,3% — практически только руководители, то налицо девальвация доверия инженеров к лозунгам и призывам администрации.

*По сути, представленные эмпирические данные подчеркивают невнимание руководителей предприятий к корпоративным социальным инновациям как условиям формирования качественно новых профессиональных компетенций работников, что является существенным ограничением процесса формирования программных действий по повышению их роли в стратегии развития предприятий. В современных исследованиях процессов профессионализации работников предприятий не всегда учитывается и такая важная характеристика жизнедеятельности и жизнеспособности работников, как их потребности.*

Заметим, что А. Маршалл писал, что «каждый новый шаг вперед следует считать результатом того, что развитие новых видов деятельности порождает новые потребности»<sup>46</sup>.

Здесь же необходимо отметить и обратное: потребности обуславливают необходимость формирования новых видов деятельности. Причём, профессиональные компетенции по отношению к потребностям работников

---

<sup>46</sup> Маршалл А. Принципы политической экономии. Т.1. - М.: Прогресс, 1983. – С. 83.



должны носить первоочередной или приоритетный характер. И это важно, по определению М. Кастельса, в связи с тем, что "в отношении всех проявлений основных технологических изменений люди, предприятия и учреждения ощущают глубину изменений, но часто оказываются не в состоянии разобраться в них, поскольку не осознают последствий таких изменений"<sup>47</sup>.

*Социальные инновации на корпоративном уровне* предполагают 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.

Структура интеллектуальных резервов, сформировавшаяся на личностном уровне, является следствием и результатом:

- во-первых, процесса социализации и адаптации личности к общим и специфическим условиям ее включения в конкурентную сферу производства;

- во-вторых, формирования способностей и функциональных возможностей личности в процессе производства;

- в-третьих, процесса институционализации, то есть официального закрепления, утверждения и признания за конкретной личностью прав и обязанностей, определенных ролевых характеристик, юридически и функционально закрепляющих ее профессионально-квалификационный статус;

- в-четвертых, 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;

- в-пятых, 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.

Развитие интеллектуальных резервов личности в системе корпоративного управления не только способствует инновационному преобразованию

---

<sup>47</sup> Кастельс М. Воздействие Интернета на общество: глобальные перспективы, MIT Technology Review, 08.09.2014. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.technologyreview.com/2014/09/08/171458/the-impact-of-the-internet-on-society-a-global-perspective/> Дата обращения (30.09.2023)

предприятий и организаций, но создает предпосылки устойчивого инновационного климата, признаками которого являются:

- устойчивая ориентация личности на определенного 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, реализация интересов и достижения целей;

- чувство профессионального долга, являющиеся неотъемлемым атрибутом самосознания личности работника и позволяющее ей 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, то есть в усвоении и практической реализации конкретных эталонов поведения.

Известно, что состав профессиональной деятельности во многом зависит от того, насколько личность понимает ее содержание, специфику, количественные и качественные параметры и насколько, или в какой степени происходит усвоение в процессе работы, то есть интернализируется.

Как пишет И.С. Кон, «интернализованная роль - это внутреннее определение индивидом своего социального положения и его отношение к этому положению и вытекающим из него обязанностям»<sup>48</sup>.

В аналогичном смысле 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»<sup>49</sup>.

*Интернализация* работниками своих официальных ролей предполагает, прежде всего, *понимание* официальных целей предприятия, коллектива и согласие с ними. Для успешного выполнения организационных ролей необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но также моральная готовность работника принять данную роль, и, наконец, его последующая активность. 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 системе корпоративного управления. «Ответственность служит здесь средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно»<sup>50</sup>.

**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 корпоративного управления.

Важным показателем освоения той или иной профессионально-функциональной роли является состояние адаптированности личности к социально-производственным условиям труда. 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.

---

<sup>48</sup> Кон И.С. Социология личности. - М.: 1967. – С. 25.

<sup>49</sup> Парыгин Б.Д. Научно-техническая революция и личность. - М: 1978.

<sup>50</sup> Муздыбаев К. Психология ответственности. - Л.: Л.-О «Наука», 1983.

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<sup>51</sup>. 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. Как показывают экспериментальные данные М.Л. Гомелаури, порой те или иные сложившиеся профессиональные установки становятся барьером для принятия новой роли даже в воображаемой ситуации.

Важным условием формирования по-современному делового человека в производственном коллективе является создание соответствующих возможностей для эффективного выполнения каждым его членом своих социальных ролей, определяемых особенностями производственной деятельности. Решение задач оптимизации взаимодействия личности и данных ролей начинается с профессионального отбора, исходя из стратегических целей развития предприятий и их ресурсной обеспеченности.

Процессы формирования и реализации в практической деятельности профессиональных компетенций работников представляют собой набор специальных заранее определенных функций, норм и предписаний, регулирующих совокупность управленческих решений и направленных на их интеграцию в организационно-экономическую, научно-техническую и социальную, включая идеологическую и ценностную структуры производственной деятельности. По сути, речь здесь может идти о институционализации управленческих решений, обеспечивающих определенную деятельность на предприятии по созданию системы налаживания устойчивых программных действий вовлечения в производственный процесс профессиональных компетенций работников. Алгоритм программных действий представлен на Рисунке 8.

---

<sup>51</sup> Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы – Казань, 1969.

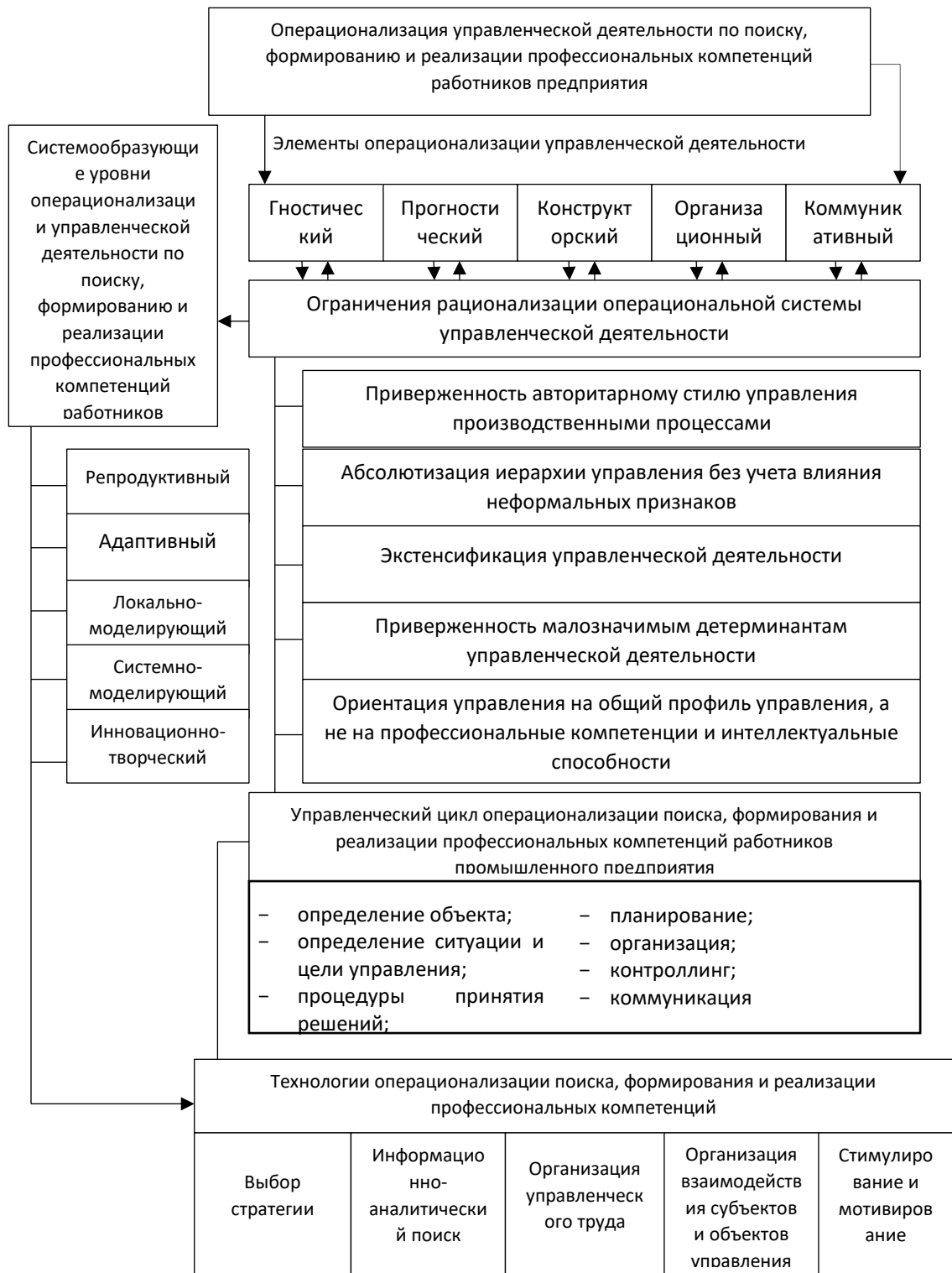


Рисунок 8 – Алгоритм операционализации управленческой деятельности по формированию и реализации профессиональных компетенций работников предприятия<sup>52</sup>

Реализация алгоритма действий по вовлечению профессиональных компетенций в деятельность предприятий по крайней мере в

<sup>52</sup> Подробнее см.: Потемкин, В. К. Мотивирование роста профессиональных компетенций работников в структуре стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин // Социология. – 2023. – № 1. – С. 193-204.

экспериментальном контексте позволило бы установить, что идеи, позволяющие действительно более качественно решать задачи производства, применяются в полном объеме —15,0%; имеют место трудности реализации идей на стадии общения с непосредственным руководителем — 85,0%; имеют место трудности реализации интеллектуальных резервов, связанные с несовершенством правового аппарата на предприятии — 75,0%; основные трудности связаны с финансированием проектов —40,0%; реализации идей мешает отсутствие понимания у коллег на работе —18,0%.

По самооценкам респондентов (N202) внимание со стороны менеджмента предприятий к реализации профессиональных компетенций работников в практической работе стало бы основанием для:

- роста профессиональной и общественной активности – 22,0%;
- внедрения новых управленческих решений – 28,0%;
- роста профессионального самосознания – 18,0%;
- развития творческого потенциала – 51,0% и т.п.

Можно полагать, что не только факт теоретических обобщений процессов формирования и реализации профессиональных компетенций работников, самомотивирования приобретения новых знаний, опыта, квалификации, но и эмпирические оценки, характеризующие отношение к воспроизводству способностей и роли различных профессионально-квалификационных и статусных групп персонала в производственной деятельности может стать новым и важным этапом стратегии развития предприятий.

## **ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ**

### **2.1. Феномен корпоративного управления и его практикоориентированность в деятельности современных предприятий**

Научный интерес к проблеме корпоративного управления развивался в XX веке волнообразно, отражая эволюцию как самих крупных корпораций, так и теоретического арсенала их исследователей. Несмотря на определенное внимание экономистов со времен *Адама Смита* к проблеме отделения собственности от контроля в акционерных компаниях, реальный прорыв в изучении вопроса принято связывать с книгой 1932 года «Современная корпорация и частная собственность», авторами которой были *А. Берли* и *Г. Минз*. В ней они указывали, что корпорации в США из организаций, направленных на извлечение прибыли и других выгод для своих участников, превратились в организации, которые фактически стали выполнять роль координаторов экономической жизни государств и управлять собственностью. Таким образом, функции корпорации изменились, а в связи с этим изменилась и сама корпорация. Крупные корпорации (акционерные общества) уже нельзя было рассматривать как частные организации, поэтому авторы этой концепции предложили классифицировать их как квазипубличные корпорации.

Авторы отмечают, что изменилась не только внешняя природа корпораций, но и их внутренняя сущность. Акционер XIX века и акционер крупной корпорации XX века - это абсолютно разные лица. Если первый контролировал и управлял акционерным обществом, то в XX веке в связи с дальнейшим расширением и возникновением огромного числа участников акционеры перестали оказывать влияние на управление, фактически превратившись в обычных вкладчиков, а все управленческие функции перешли к наемным исполнительным органам корпорации, при этом, по их данным, в 1929 году 88 из 200 крупнейших американских корпораций находились под контролем управляющих. Таким образом, по мнению *А. Беркли* и *Г. Минза*, у акционеров фактически осталось только одно право - право на дивиденд, а остальные права, в том числе и право на управление, реальной почвы под собой не имели. Вследствие этого произошло отделение собственности от управления. (Последователи данной теории еще жестче

обозначили ее смысл, указав, что владельцы акций в корпорациях вообще не выполняют никаких реальных функций и превращаются в паразитический, ненужный для общества класс.) Ученые подчеркивали, что поскольку собственность (имущество) в ее вещно-правовом выражении в корпорации является не собственностью конкретных лиц-акционеров, а собственностью корпорации, то возникает вторая функция корпорации как квазипубличной организации, которая заключается, учитывая значительное число акционеров, в народном распределении произведенного продукта на основе затраченного труда при сохранении частной собственности.

Несколько следующих десятилетий после выхода книги А.Беркли и Г.Минза были примечательны лишь развернувшейся вокруг теории «революции управляющих» (термин введен *Дж.Бернамом* в 1941 г.) дискуссией, отчасти сменившейся затем обсуждением объективно ключевой роли менеджеров крупных корпораций в достижении в послевоенный период высоких темпов экономического роста. К 80-м годам корпоративное управление перестало быть предметом специальных научных изысканий, а сам термин стал редкостью в зарубежной профессиональной литературе. Однако в последние 10-15 лет проблематика корпоративного управления вновь завладела вниманием экономистов, юристов, политологов, причиной чего стали финансовые потрясения конца 80-х годов, которые обострили потребность в обновлении представлений о механизмах корпоративного управления.

В нашей же стране в силу известных принципов и приоритетов серьезные исследования тенденций развития акционерной собственности и контроля до 90-х годов были очень редки. Лишь в середине 90-х годов экономисты (как правило, представители нового поколения) стали пристально анализировать ситуацию в народившихся в стране акционерных обществах.

Итак, развитие теоретических взглядов на корпоративное управление шло в 80-90-е годы по трем подчас созвучным направлениям. Во-первых, набрала силу *теория соучастников (заинтересованных сторон)* (stakeholders theory), учитывающая растущую зависимость корпораций от внешней среды. Здесь совет директоров корпорации понимается как ее своего рода парламент, подотчетный самым разным заинтересованным в делах корпорации силам - акционерам, ее работникам, деловым партнерам (клиентам и кредиторам), местным общинам, иным общественным группам и государственным органам регулирования, а сама система корпоративного управления сравнивается с политической системой демократического государства (см. Рис. 9).



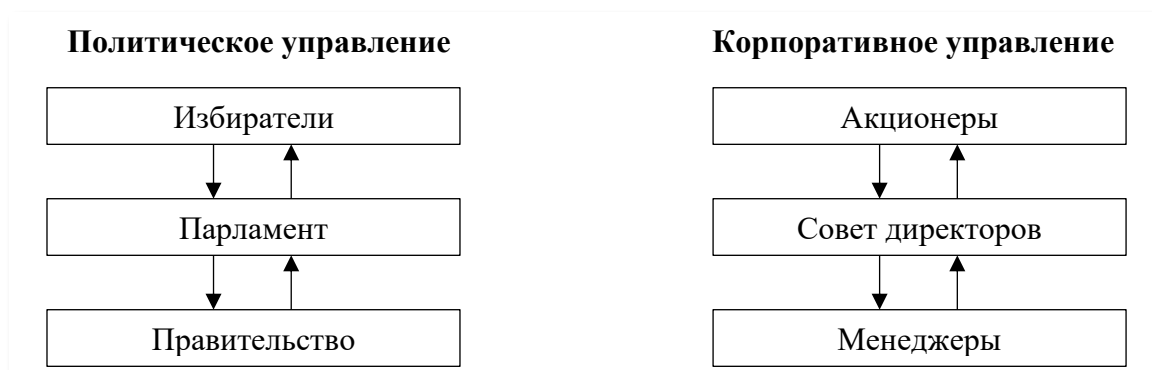


Рисунок 9 – Сравнительные характеристики политической и корпоративной системы управления

Основная проблема целей и задач менеджмента, как считают представители данного направления, заключается в том, что они ориентируют систему управления компанией на концентрацию на каком-то одном направлении и выполнение обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности предприятия группой. Однако современной компании необходимо развиваться не в плоскости, а в пространстве, удовлетворяя потребности не только акционеров, но и сотрудников, менеджеров, потребителей, поставщиков, кредиторов, правительства общества. Как только руководство фокусирует внимание на «избранных», происходит «обесценение» других заинтересованных групп.

Главная задача высшего менеджмента компании - примирение различных и отчасти противоречивых интересов. На рисунке 10 в графической форме представлены ожидания представителей различных заинтересованных групп типичной компании.



Рисунок 10 – Ожидания различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников и заинтересованных сторон в деятельности современного предприятия

Хорошо и стабильно работающая организация примиряет эти интересы без особых усилий, так как представители групп обычно не стремятся к максимальному их выражению - они просто желают получить удовлетворительную компенсацию за свое участие в деле. Кроме того, ожидания изменяются по возрастающей - новые потребности основываются на том, что было достигнуто ранее. Сотрудники предприятия или ее акционеры не будут стремиться к резкому и радикальному увеличению своих требований.

На практике менеджмент работает в так называемой *зоне толерантности* - области эффективной деятельности, находясь в которой предприятие в состоянии удовлетворить интересы всех основных заинтересованных групп. Когда деятельность компании приводит к выходу за пределы равновесной зоны и предприятию не удается выйти на минимальный уровень эффективности работы или она сосредотачивает все свои усилия на достижении одной или более из рассмотренных нами целей и задач (максимум внимания одному вопросу означает минимум времени на решение другого), возникает угроза самому ее существованию.

При разумности многих посылок и выводов данной теории она все же недостаточно учитывает прагматику финансовых будней корпоративного управления и потенциал современной экономической науки. Ее противники

говорят, что аналогия корпоративного управления с политическим имеет существенные ограничения.

Во-первых, в отличие от избирателей акционеры располагают альтернативными способами защиты своих интересов: они могут «уйти» из корпорации, забрав свою долю акционерного капитала.

Во-вторых, считается, что парламентские органы в демократических государствах должны представлять и гарантировать исполнение воли многообразных слоев электората, а также стремиться к обретению стойкого компромисса, способного удовлетворить права каждого из этих слоев. Но это положение, считают противники данной концепции, не распространяется на деятельность советов директоров. Нередко считают, что система управления, поставившая во главу угла своей деятельности поиск компромиссов между различными интересами участников процесса, оказывает губительное воздействие на предпринимательство в условиях современной экономики.

Анализ корпоративного управления, помимо теории заинтересованных сторон существенно обогатился благодаря развитию контрактных экономических теорий. Особенно следует выделить здесь *теорию агентских отношений* (agency theory). Суть проблемы последних состоит в том, хотя агент (наемный менеджер) и должен действовать в интересах принципала, доверителя (т.е. акционеров), он нередко, пользуясь преимуществом в доступе к экономической информации, начинает преследовать собственную выгоду в ущерб доверителю. Данная теория, ассоциируется прежде всего с трудами *М. Джэнсена, А. Чэндлера, У. Меклинга и Ю. Фамы*. Все они пытались ответить на вопрос о роли современных менеджеров в экономическом развитии, о взаимоотношениях корпоративной бюрократии и буржуазии (акционеров). Так, согласно А. Чэндлеру, «управленческие» предприятия (наемные управляющие не имеют здесь значительной доли акций управляемых предприятий) приносят отношения монополистического господства, преимущества которого извлекают не собственники, а наемные управляющие и прежде всего высшие. Притом последние предпочитают обеспечивать долгосрочную стабильность корпорации, чем гоняться за краткосрочной максимизацией прибыли. Именно в целях обеспечения относительной устойчивости своего хозяйственного положения они стараются защищать от посягательств конкурентов источники сырья и рынки сбыта. Ибо от относительной устойчивости хозяйственного положения корпорации и ее стабильного роста зависят перспективы в карьере управляющих, их продвижение по службе и прочее. Изучение собственности и контроля в корпорациях через призму агентских отношений и возникающих здесь агентских затрат позволило прояснить структуру и механику

функционирования советов директоров, а также многие новые явления на рынке прав корпоративного контроля и потому представляет собой наиболее популярный среди современных экономистов метод исследования вопроса.

Также заманчивые перспективы связаны со сравнительным институциональным анализом национальных моделей корпоративного управления. Традиционная компаративистика, зародившаяся в 30-е годы и строившаяся в ИТ эпоху «холодной войны» на противопоставлении капитализма и социализма (в его «рыночном», жестко централизованном и промежуточном вариантах), с конца 80-х годов оказалась в понятном кризисе. Несколько ранее в результате нового расклада сил в мировом капиталистическом хозяйстве на Западе (прежде всего в США) возник спрос на знания о причинах конкурентоспособности японских предприятий, приведший к бурному развитию сопоставительного изучения менеджмента. Однако недостаточность как знаний лишь на уровне отдельных предприятий, так и стандартной, лишенной национального многоцветия трактовки рыночной экономики на основе неоклассических представлений потребовала новаторских усилий в области сравнения хозяйственных систем капиталистических стран. Одним из пионеров новой традиции в компаративистике был профессор Стэнфордского университета *М. Аоки*<sup>53</sup>. Особенность его метода - активное применение и проверка на универсальность положений общей микроэкономической теории при сравнении национальных систем предпринимательства в целом и, в частности, таких разных моделей корпоративного управления, как англо-американская, отличающаяся повышенной ролью рынка фиктивного капитала и его институтов, и германская или японская модели с их ориентацией на банковский и межкорпоративный контроль. Стандартная теория корпоративного управления, первоначально разработанная в американском контексте и долгое время считавшаяся в учебниках по корпоративным финансам единственно правильной, приравнивает эффективность управления корпорацией к способности акционеров осуществлять свою власть через механизм рынка корпоративного контроля. Для М. Аоки более предпочтительны возможности внешних институтов в корпоративном управлении, причем он строго критически оценивает способности небанковских финансовых институтов (пенсионные и инвестиционные фонды, страховые компании). Ценность этого подхода состоит в учете широкого спектра исторических и культурных особенностей формирования и эволюции институциональной структуры

---

<sup>53</sup> Аоки М. Экономическая модель японской фирмы// Вестник СПбГУ. Сер. 5. 1992. Вып. 5. (англ. *Toward an Economic Model of the Japanese Firm*, 1990); Аоки М. Фирма в японской экономике. СПб.: Лениздат, 1995. — 431с. (англ. *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, 1988)

корпоративного управления, что делает его более уместным, чем стандартные экономические концепции. Достаточно назвать в этой связи высказанные представителями данного направления плодотворные идеи о важности роли государства в формировании эффективной модели корпоративного управления, об обязательной комплементарности последней с другими элементами национальной экономической системы, о возможной комбинации в отдельной стране элементов альтернативных модели корпоративного управления.

К теориям, составляющим основу развития системы корпоративного управления, можно отнести: теорию управляющих (Л.Дональдсон, Дж.Дэвис), стейкхолдерскую (Р.Фримен), агентскую (А.Берле, Г.Минц, М.Дженсен, У.Меклинг), теорию фирмы (Р.Коуз), теорию организации (Ф.Тейлор, Дж.Марч, Г.Саймон).

В современных исследованиях корпоративное управление интерпретируется как *«система отношений между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), складывающаяся в процессе формирования и реализации стратегий и направленная на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц»*<sup>54</sup>; «комплексная система механизмов, которая направлена на оптимизацию структуры агентских отношений с целью осуществления справедливого баланса интересов различных владельцев капитала, эффективного инвестиционного процесса и роста стоимости компании»<sup>55</sup>. По определению Л.Н. Левановой, термин *«корпорация»* чаще всего трактуется в *правовом и социальном* аспектах: как юридическое лицо с присутствием членства, и где участники корпорации имеют обязательственные права, как социально-экономическое общество, которое составляют собственники, менеджеры, наемные работники и все задействованные в корпорации лица. Соответственно, **модель корпоративного управления** включает в себя организационные и производственные отношения, направленные на согласование действий менеджмента и владельцев предприятия, которые отражают интересы каждого стейкхолдера, в т.ч. относительно структуры управления, системы мотивации, системы управления показателями эффективности, оплаты труда и др.

---

<sup>54</sup> Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект / Д. В. Исаев. – М. : Издат. дом Гос. ун-та – Высш. шк. экономики, 2010. – 218 с.

<sup>55</sup> Цветков, В. А. Корпоративный бизнес: теория и практика / В. А. Цветков. – СПб. : Нестор-История, 2011. – 501 с.

Помимо экономических показателей эффективности (увеличение стоимости бизнеса для акционеров), в современном корпоративном управлении обращается внимание на вопросы социальной ответственности перед сообществом, экологической ответственности, этики, репутации, устойчивого развития на основе интеграции ESG принципов. ESG-Рейтинг устойчивого корпоративного управления основывается на интерпретации ***устойчивое (этичное) корпоративное управление компании*** как такой системы корпоративного управления, которая основана на учете и интеграции целей акционеров и интересов ключевых заинтересованных сторон в деятельности компании, что позволяет обеспечить защиту интересов общества и окружающей среды<sup>56</sup>. Методология ESG-Рейтинга устойчивого корпоративного управления, разработанного Университетом Перуджи и АКР «Да-Стратегия», включает оценку 29 показателей, сгруппированных в три блока: стратегия и риск-менеджмент; структура совета директоров и участие стейкхолдеров в управлении; антикоррупция и бизнес-этика.

Современные ESG рейтинги компаний отражают их экологическую, социальную, управленческую эффективность и включают в себя такие области как<sup>57</sup>:

- ***структура собственности*** (прозрачность структуры собственности и бенефициарных владельцев, прозрачность структуры владения, деловая репутация бенефициарных владельцев),
- ***стратегия*** (наличие опубликованной долгосрочной стратегии, наличие описания ключевых воздействий, рисков и возможностей, интеграция ESG-факторов в долгосрочную стратегию),
- ***влияние акционеров/ участников*** (наличие контролирующего акционера/участника, сбалансированность влияния различных групп акционеров/участников, наличие конфликтов, существенных противоречий между группами акционеров/участников),
- ***взаимодействие со стейкхолдерами*** (использование стейкхолдер-подхода, состояние системы стейкхолдер-менеджмента, раскрытие информации в рамках СМИ, связи со стейкхолдерами/уровни взаимодействия),
- ***соблюдение интересов акционеров/ участников*** (процедуры проведения общих собраний акционеров/участников КОВ, дивидендная политика и

---

<sup>56</sup> Исследование «Устойчивое корпоративное управление в период экономической неопределенности», Москва, 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://corptransparency.ru/documents/report-2022.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>57</sup> Корпоративное управление в контексте ESG: новое понимание устойчивости // EcoStandard.journal. ООО «ЭСГ «Охрана труда». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/korporativnoe-upravlenie-v-ramkakhkontseptsii-esg/#toc2>

политика дивидендных выплат, роли и активность СД и ключевые функции совета, состав совета директоров, наличие и эффективность работы ключевых комитетов СД, система оценки и вознаграждения СД и исполнительных органов, корпоративный секретарь),

- **система управления рисками и внутреннего контроля** (наличие и эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля, закрепление обязанностей и задачи внутреннего аудита, наличие внутренних нормативных документов в отношении внутреннего аудита),
- **уровень раскрытия и качество нефинансовой информации** (соответствие содержания раскрываемой информации национальным и международным требованиям и лучшим практикам, своевременность раскрытия и доступность информации, внешние заверения),
- **уровень раскрытия и качество финансовой информации** (периодичность раскрытия, соответствие содержания раскрываемой информации национальным и международным требованиям и лучшим практикам, своевременность раскрытия и доступность информации, деловая репутация аудитора),
- **управление в области устойчивого развития** (интеграция повестки ESG через СД, наличие подразделения или директора/топ-менеджера по устойчивому развитию, выявление и управление рисками в области устойчивого развития – экологические, безопасность, социальные, экономические, выполнение рекомендаций по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата).

Не случайно, в корпоративное управление включаются принципы управления ресурсами, затрагивающие четыре области: люди, цели, процесс управления, эффективность (система 4P). *Соответственно, инновации в корпоративном управлении затрагивают систему взаимоотношений заинтересованных сторон, права акционеров, органы управления, вопросы социальной ответственности предприятий.*

## 2.2. Основные модели корпоративного управления персоналом предприятий

В контексте компаративистики *М. Альбером*<sup>58</sup> исследуются различия «неоамериканского» и «рейнского» капитализма как двух противоположных моделей его развития. Причем «рейнская» модель с центром в Германии, по определению М. Альбера, имеет много общих ценностных черт с Японией. Подчеркивается роль экономических, финансовых, технологических преимуществ, лежащих в основе процветания неоамериканской модели капитализма (основной капитал, природные ресурсы, технологии, валютная привилегия, культурная гегемония): «эта культурная привилегия в мировых масштабах приносит Америке большую пользу, чем можно было бы представить. Она доставляет Америке преимущества»<sup>59</sup>. Основой «неоамериканской» модели является свободный рынок, примат индивидуального над общественным, быстрая прибыль. Вместе с тем, критикуя рейгановский либерализм, М. Альбер обнаруживает явления упадка промышленности, физического упадка в обществе, социальной деградации населения Америки, роста социальной напряженности, в т.ч. распространения наркотиков, роста числа преступлений, возрастание социального неравенства и др. «Доход сорока миллионов самых бедных американцев за десять лет уменьшился на 10%. Если бедными считать тех, чей доход наполовину меньше среднего национального дохода, то можно сделать вывод, что отныне американское население насчитывает 17% бедных по сравнению с 5% в ФРГ и скандинавских странах, 8% в Швейцарии и 12% в Великобритании. И далее .. опросы с целью оценки степени научных знаний учащихся 10, 13 и 17 лет показали, что Америка занимает последнее место среди промышленно развитых стран.»<sup>60</sup> Ученый приходит к выводу, что подобное положение дел является ничем иным как следствием неоамериканской экономической модели. Вместе с изменением системы государственного регулирования, введенными Р.Рейганом, трансформировались цели и ценности корпоративного управления. В Америке, пишет М.Альбер, для новых рациональных акционеров, которые теперь составляют большинство на рынке, предприятие - это всего лишь «пакет акций», согласно старому выражению Кейнса. В Америке все и всем продается, вопрос только в цене, следовательно, нет ничего неожиданного в том, как акционер распоряжается только что купленным им предприятием – «он режет его на куски, чтобы продать то, что

---

<sup>58</sup> Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб. : Экономическая школа, 1998. 296 с.

<sup>59</sup> Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб. : Экономическая школа, 1998. 297 с.

<sup>60</sup> Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб. : Экономическая школа, 1998. 297 с.



его не интересует. Он обращается с сотрудниками предприятия как со своим капиталом, т. е. как с товаром».

Противоположностью «неоамериканской» модели капитализма и соответствующего корпоративного управления, является «рейнская» модель, мало известная и действующая от севера Европы до Швейцарии, к этой модели частично примыкает и Япония. В основе этой модели рыночная экономика, частная собственность и свободное предпринимательство, что подтверждает ее капиталистический характер. Однако в отличие от «неоамериканской» социально-экономической модели, в которой к рыночным благам относятся большинство благ (в т.ч. жилье, СМИ, частично образование и здравоохранение, предприятия, зарплаты), в «рейнской» модели более весомы «смешанные» блага, относящиеся как к рыночной, так и к общественной сфере.

Страны, придерживающиеся рейнской модели, имеют ряд общих ценностей, в т.ч. преобладание коллективного интереса над индивидуальными интересами в узком смысле слова. В рейнской модели сообщество, в которое входит отдельная личность, обладает особым значением: предприятие, город, ассоциация, профсоюз являются защитными и стабилизирующими структурами. Еще одной ценностью, характерной для «рейнской» модели, является более высокая степень уравнительности, что на практике проявляется в иерархии и диапазонах заработных плат, которые не так широки, как в англосаксонских обществах. Исключительный динамизм индустрий рейнской модели основывается на трех основных факторах: 1) Особое внимание уделяется производству; 2) Профессиональное обучение; 3) Уровень научно исследовательских работ, обеспеченный предприятием, – один из пунктов, где контраст между моделями особенно поразителен.

**Социальные преимущества** рейнской модели перед неоамериканской рассматриваются М. Альбером на основе таких критериев как:

1. Степень защищенности, предлагаемая каждой моделью своим гражданам. Организация их защиты от основных рисков: болезни, безработицы, семейных трудностей и т. д.

2. Снижение социального неравенства и способ сглаживания наиболее вопиющих случаев социальной обездоленности. Объем и форма помощи, предоставляемой самым обездоленным.

3. Открытость, т. е. более или менее широкая возможность для каждого подняться по различным ступеням социально-экономической лестницы.

Рейнская модель порождает явление «совместной ответственности», которая, по мнению М. Альбера, не только главный козырь предприятий, но также по многом, фактор благоприятствия для наемных работников.

Социальный характер рейнской модели капитализма сочетается с ее экономической эффективностью. Страны, развивающиеся по рейнской модели, доминируют в большинстве промышленных секторов, они прочно закрепились в традиционных отраслях и вкладывают много сил и средств для развития отраслей будущего.

Из двух вариантов капитализма, американского и рейнского, второй в целом эффективнее первого как в социальном плане, так и строго в области экономики. Однако, позиции первого с начала восьмидесятых годов укрепляются все больше как в психологическом, так и в политическом плане, включая и территории его конкурентов - Германии, Швеции и даже Японии. И наоборот, рейнская модель, выигрывая в эффективности, проигрывает во внешней притягательности. Рейнская модель является менее привлекательной для восприятия, более сложной, чем американская. При этом М.Альбером обнаруживается парадокс, касающийся сути работы международных корпораций American Express, Coca-Cola, Colgate, Ford или McDonald's. По происхождению перечисленные корпорации являются американскими, в том время как при более глубоком изучении выявляется, что крупные международные американские компании не типичны для неоамериканской модели по двум основным пунктам: эти предприятия развивались в основном путем внутреннего роста по промышленному проекту, обусловленному технологическими или коммерческими новшествами, *они имеют долгосрочное значение; чтобы иметь возможность развиваться на всех континентах*, эти предприятия вынуждены набирать персонал во многих странах, обеспечивать его подготовку в соответствии с культурой предприятия и единой концепцией организации сбыта. По этим двум характеристикам *крупные американские международные компании напоминают скорее рейнскую, чем неамериканскую модель.*

Теория **Р. Дора**<sup>61</sup> представляет собой еще один пример сравнительного анализа моделей корпоративного управления в капиталистических странах, однако в центре внимания исследователя находятся японская и англосаксонская модели. Р.Дор обращает внимание на доминирование в англосаксонском мире представлений о фирме как структуре отношений в противовес доминированию в Японии концепции фирмы как сообщества. В соответствии с концепцией фирмы как структуры отношений, компания – это организация, основанная индивидами, вложившими в нее свой капитал для удовлетворения собственных материальных интересов. Менеджеры – их

---

<sup>61</sup> Дор Р. Различия японской и англосаксонской моделей капитализма / Р. Дор // Анализ рынков в современной экономической социологии / отв. ред. В.В. Радаев, М.С. Добрякова. – 2-е изд. – М.: ИД ВШЭ, 2008. – С. 63-79.

агенты, в обязанности которых входит прежде всего защита интересов акционеров, а тщательный отбор наилучшей рабочей силы по как можно более низкой цене выступает для них задачей примерно того же рода, что и заключение наиболее выгодных сделок с поставщиками сырья. Концепция фирмы как сообщества, напротив, рассматривает компанию как своего рода нацию. Такая компания материализуется в двух типах отношений. Во-первых, она воспринимается как некое объединение индивидов, участвующих в общей трудовой деятельности. Во-вторых, в каждый конкретный момент времени она воплощается в определенной совокупности людей, образующей (подобно нации) сообщество, члены которого связаны между собой узами взаимной заинтересованности в его судьбе, обязательствами сотрудничества и доверия, разделяют общие риски. В силу того, что границы этого сообщества могут варьироваться, Р.Дором выделяется две разновидности подхода к корпоративному управлению: 1) сообщество, организованное в интересах менеджеров и 2) сообщество, организованное в интересах работников.

Различия между данными системами включают в себя как национальные контрасты, так и особенности отношений занятости (найм, мотивация, инвестиции в обучение персонала и др.), механизмы управления предприятием (системы оценки результатов деятельности, планирование долгосрочных инвестиций, обеспечение выплат дивидендов, уровень сотрудничества с другими предприятиями в отрасли, отношение к обязательствам перед партнерами, способы финансирования). Японские корпорации представляют собой ярчайшие архетипы «институциональных компаний». В Японии институциональные установления конкретных предприятий (которые, впрочем, в разных предприятиях очень схожи) играют в регулировании отношений занятости намного более важную роль по сравнению с рынками труда, чем, скажем, в США или Великобритании.

Японской системе свойственны три характерные черты: 1) пожизненная занятость в отличие от частой смены работы; 2) долгосрочные отношения с поставщиками, основанные на взаимных обязательствах, в отличие от переменчивых рыночных отношений, организованных по типу аукциона; 3) ориентация акционеров на долгосрочную перспективу и готовность терпеливо ожидать изменений в отличие от расчета на быструю прибыль, и как следствие – отсутствие поглощений.

Люди в обществах англосаксонского типа в большинстве своем привыкли сохранять свободу выбора, чтобы в краткосрочном периоде с выгодой для себя воспользоваться представляющимися возможностями. В этом случае работодатель, который хочет добиться вовлеченности своих работников в деятельность фирмы, давая им гарантии занятости, скорее всего не получит

обеспечиваемых японской моделью преимуществ от инвестиций в профессиональную подготовку и долгосрочного планирования в сфере управления человеческими ресурсами, поскольку работники в любой момент могут покинуть фирму, заняв более привлекательные с их точки зрения вакансии.

Система управления корпорацией отдельно взятой страны обладает определенными характеристиками и отличительными свойствами. Вместе с тем, многие факторы корпоративного управления оказывают схожее влияние на систему корпоративного управления. Это обстоятельство и позволяет оперировать понятием модели корпоративного управления, включающей определенный набор компонентов.

В качестве основных компонентов модели корпоративного управления принято выделять:

- состав непосредственных участников;
- круг заинтересованных сторон;
- структуру акционерного капитала;
- состав и полномочия совета директоров (иного коллегиального органа управления);
- механизм взаимодействия участников акционерного общества, заинтересованных сторон;
- нормативное обеспечение деятельности акционерных обществ;
- требования к раскрытию информации и др.

В зависимости от того, как проявляются перечисленные элементы, принято различать англо-американскую, германскую и японскую модели управления предприятиями.

Основные характеристики англо-американской, германской и японской моделей управления предприятиями приведены в табл. 9.

Абстрагируясь от некоторых отличий в проявлении основных компонентов моделей, можно выявить две принципиальные модели корпоративного управления - англо-американскую и германо-японскую.

В основе построения этих моделей лежит проблема нейтрализации отрицательных последствий инсайдерского контроля - «де-факто или де-юре» захват менеджерами прав контроля над предприятием и сильное представительство их интересов в процессе принятия корпоративных стратегических решений».

### Основные характеристики моделей корпоративного управления

Англо-американская модель	Германская модель	Японская модель
<b>Область распространения</b>		
США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия	Германия, Нидерланды, Франция, Скандинавия	Япония
<b>Ключевые особенности</b>		
- широкое представительство индивидуальных и независимых акционеров - велика роль рынка фиктивного капитала	Ключевая роль банков в представительстве и контроле на уровне всех компонентов корпоративного управления	акцент на банковский и межкорпоративный контроль
<b>Участники реализации модели</b>		
· акционеры · управляющие совет директоров	· банк · правление наблюдательный совет	· банк · аффилированные корпоративные акционеры правление
<b>Структура владения акциями</b>		
Преобладание индивидуальных и институциональных инвесторов	Преобладание банков и корпораций	Абсолютное преобладание аффилированных банков и корпораций
<b>Мониторинг деятельности</b>		
Преимущественно рыночный (посредством сигнальных функций рынка фиктивного капитала)	Преимущественно банковский, на постоянной основе	Абсолютно преобладающий банковский и межкорпоративный контроль, обычно антикризисный
<b>Финансирование</b>		
Дистанционное, (неинформированное, неотслеженное) - через рынок ценных бумаг. Преобладание внутренних источников финансирования	Ориентированное на контроль (опосредованное, отслеженное, информированное) - на основе контроля за принятием инвестиционных решений. Достаточная представленность банковского кредитования среди источников финансирования	

Согласно Федеральному акту по обмену ценных бумаг 1934 г. в США инсайдером является владелец более 10% любой ценной бумаги, директор, служащий компании. Таким образом, инсайдером признается лицо, способное получить дополнительную прибыль на основе использования внутренней, недоступной внешнему акционеру информации о деятельности и планах компании. В США и большинстве европейских стран инсайдерские сделки

запрещены и наказуемы. Следствием сосредоточения власти в руках инсайдеров является их стремление к минимизации рисков, что может вступать (и, как правило, вступает) в противоречие с целями развития компании: повышением стоимости акций, расширением и укрупнением бизнеса, оптимизации структуры капитала (при сильном инсайдерском контроле доля заемных средств чрезвычайно низка).

***Представленные модели корпоративного управления не являются взаимоисключающими.*** Последние десятилетия развития указывают скорее на их сближение, определенное «взаимопроникновение» в ведущих странах мира. Такое сосуществование подтверждает, что ни одна модель, во-первых, не обладает явными преимуществами перед другими и, во-вторых, не является универсальной для национальных экономик. Более того, ведущие специалисты в области экономических систем переходных периодов указывают на возможность комбинации отдельных компонентов различных моделей корпоративного управления. Критерием в данном случае является степень влияния, которое оказывает внедрение того или иного инструмента корпоративного управления на достижение экономического роста.

Такой подход представляется достаточно обоснованным: ни одна модель не обладает абсолютными преимуществами либо недостатками. Остановимся на наиболее значимых моментах.

В англо-американской модели реализация корпоративной стратегии, включающая в себя процессы трансформации корпоративных отношений родственных компаний, часто сопровождается враждебными слияниями и поглощениями (по некоторым оценкам – 50% всех слияний и поглощений). Подобные действия не характерны для японских корпораций: моделирование межфирменных отношений основывается на стабильных партнерских отношениях в группе.

Однако можно привести и контраргументы в поддержку жизнеспособности японо-германской модели. Так, для нее более эффективным считается контроль за инсайдерами, в частности за менеджерами компании. Практика враждебных поглощений и противодействия им сопряжена с довольно высокими издержками, значительная часть которых и направлена на нивелирование нежелательных проявлений власти управляющих. Естественно, такие расходы несут акционеры. Установление долгосрочных партнерских отношений в банковско-промышленных группах Японии, сопровождаемых сильным контролем со стороны головного банка, позволяет снять остроту проблемы менеджерского контроля. Кроме того, японо-германская модель представляется более предпочтительной в плане долгосрочного развития

компаний. В группе очень сильны мотивации перспективных взаимоотношений участников, тогда как решающая роль фондового рынка в англо-американской модели, в первую очередь, стимулирует деятельность, направленную на повышение стоимости компании, ее прибыльности в краткосрочном периоде. Теснота взаимоотношений банковского сектора и промышленности в японо-германской модели не позволяет дать должную конкурентную оценку инвестиционным проектам и, следовательно, препятствует промышленному развитию.

Подытоживая перечисление различий японо-германской и англо-американской корпоративных моделей, их преимуществ и недостатков, вероятно, следует отметить наименее спорный момент: англо-американская по характеру своего построения нацелена на поддержание высокой гибкости систем управления, приспособление компании к большой мобильности внешней среды, инновативность и достаточную рисковость проектов. В противовес японо-германская модель характеризуется большей стабильностью как внутренних, так и внешних для компании факторов, ниже риски банкротств и разрушительных «конфликтов интересов».

Основываясь на характере перечисленных преимуществ основных моделей корпоративного контроля и финансирования, более привлекательно, по мнению многих, для стран с переходной экономикой выглядит японо-германская модель. Действительно, на поверхности вопроса модель банковского финансирования отвечает основным требованиям. На этапе становления рыночных отношений банки являются единственным институтом, могущим обеспечить финансирование реструктуризации предприятий (фондовый рынок находится в стадии становления), более или менее эффективное управление новоявленными акционерными обществами и холдингами, контроль менеджмента, т.е. снять инсайдерские конфликты на этапе развития корпоративного права и инфраструктуры фондового рынка.

***Результаты анализа современной российской системы корпоративного управления не подтверждают ни однозначную направленность ее развития в сторону англо-американской или же японо-германской модели корпоративного управления.***

В первую очередь, это можно объяснить крайне высокой степенью неопределенности и внешних, и внутренних факторов развития корпоративного управления в нашей стране. В связи с этим представляется необходимым оценить ***факторы***, оказывающие наибольшее влияние на формирование системы корпоративного управления, и на этой основе провести сопоставление возможных вариантов развития этой системы с точки

зрения построения адекватной современному состоянию российской экономики модели корпоративного управления.

Реформирование экономики изначально шло с ориентацией на классическую модель рыночной экономики, в терминологии корпоративного управления - на англо-американскую модель корпоративного управления. Предполагалось, что акционирование государственной собственности своим итогом будет иметь создание механизма контроля и регулирования со стороны фондового рынка, структурирование экономики через переливы капиталов в акционерной форме. Время показало несостоятельность таких ожиданий.

Перспективы «трансплантации» германо-японского опыта на российскую почву основаны на определенной близости транзитивных экономик экономик данных стран. Это касается высоких гарантий занятости, малой роли фондового рынка как механизма регулирования корпоративных отношений, доминировании труда над капиталом в оценке роли факторов производства, сильного государственного вмешательства.

Однако успех применения германо-японской модели во многом зависит от уровня корпоративной культуры, причем не только отдельно взятой компании, но и всех секторов хозяйства страны.

Сложность решения поставленного вопроса характеризуется еще и таким обстоятельством. Два сформировавшихся в мире противостоящих типа взаимоотношений общества и личности находят свое выражение в культивировании идеи лидерства, максимальной свободе и ответственности в западной системе менеджмента и направленности на коллективизм - в азиатской системе. Совершенствование управления на любом уровне ставит проблему взаимопроникновения этих типов. Позиции России, сочетающей в национальных характерах своих народов черты обоих типов, представляются достаточно предпочтительными.

***Можно сделать вывод о целесообразности дифференцированного (по принципу отраслевого развития) подхода к ориентированию экономики на ту или иную модель.*** Так, меньше используют банковские кредиты сырьевые отрасли и отрасли, переживающие подъем либо в силу удачной конъюнктуры на мировых рынках, либо в силу конкурентных преимуществ, основанных на уникальных продуктах и технологиях. И наоборот, предприятия, имеющие мало шансов на выживание и использующие кредиты на латание дыр в собственной платежеспособности.

Исследователями на сегодняшний день предпринимаются попытки выделить этапы развития ***российской модели корпоративного управления*** и



ее характерные черты<sup>62</sup>. Исследователями предлагается рассмотреть 4 этапа в развитии российской модели корпоративного управления:

- этап становления (1989-1994),
- постприватизационный этап (1995-1998),
- финансовый этап (1999-2007),
- этап внутриорганизационной эффективности (с 2008 г. по настоящее время).

Для современного этапа характерно развитие государственно-частного партнерства, исследование феномена корпоративной социальной ответственности, исследование отраслевой специфики корпоративного управления, анализ влияния отдельных групп стейкхолдеров на организационную эффективность.

Развитию корпоративного управления в России способствовали институциональные изменения, в т.ч. трансформация правового регулирования данной области: 5 апреля 2002 г. был принят *Кодекс корпоративного поведения*, имеющий рекомендательный характер в отношении акционерных обществ, созданных на территории РФ. Примечательно, что обозначенная в Кодексе цель применения стандартов корпоративного поведения состояла в защите интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. «Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества (далее - общества), что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом»<sup>63</sup>.

В течение 2011–2012 годов были приняты законы, которые оказали существенное влияние на корпоративное управление в России (Федеральный закон «О Центральном депозитарии», изменения в федеральные законы «О рынке ценных бумаг» и «Об акционерных обществах»). Благодаря принятию указанных законов значительно улучшилась ситуация в области защиты прав собственности на акции, раскрытия информации и прозрачности российских компаний, выплаты доходов по ценным бумагам российских обществ.

В 2014 г. Центробанком РФ на основе *Кодекса корпоративного поведения* был разработан *Кодекс корпоративного управления*. Изменение

---

<sup>62</sup> Орехова С.В., Кудин Л.Ш. Российская модель корпоративного управления: эволюция, специфика, проблемы эффективности // Вестник ЧелГУ. 2019. №3 (425). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-model-korporativnogo-upravleniya-evolyutsiya-spetsifika-problemy-effektivnosti> (дата обращения: 03.10.2023).

<sup>63</sup> Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 N 421/P «О рекомендации к применению кодекса корпоративного поведения» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=8370&ysclid=lnakvq3pj4204666335> (дата обращения: 03.10.2023).

названия документа отражает изменение подхода и той роли, которая была отведена Кодексу. Кодекс корпоративного поведения в силу слабости российского законодательства одной из основных целей ставил формирование надлежащего поведения российских акционерных обществ в отношении акционеров и инвесторов, соответствующего международным стандартам. Кодекс корпоративного управления – это уже не только документ, разъясняющий наилучшие стандарты соблюдения прав акционеров и способствующий их реализации на практике, но и действенный инструмент повышения эффективности управления компанией, обеспечения ее долгосрочного и устойчивого развития.

В качестве целей Кодекса корпоративного управления были обозначены следующие:

- определить принципы и подходы, следование которым позволит российским компаниям повысить инвестиционную привлекательность в глазах долгосрочных инвесторов;
- отразить в форме наилучших стандартов деятельности выработанные за прошедшие годы подходы в области разрешения корпоративных проблем, возникающих в процессе жизнедеятельности акционерных обществ;
- предоставить рекомендации по надлежащей практике справедливого отношения к акционерам с учетом имевших место негативных примеров нарушений их прав;
- учесть накопленную практику применения Кодекса корпоративного поведения;
- упростить применение наилучших стандартов корпоративного управления российскими акционерными обществами в целях повышения их привлекательности для отечественных и зарубежных инвесторов;
- предоставить рекомендации, направленные на повышение эффективности работы органов управления акционерных обществ и контроля за их деятельностью.

С 2015 г. Центробанком РФ проводится ежегодный обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах. Как отмечалось в Кодексе, кризис, охвативший мировую финансовую систему в 2008–2009 годах, обратил внимание инвесторов и регуляторов на вопросы, связанные с использованием корпоративного управления в качестве важного инструмента обеспечения устойчивости компаний и их долговременного успешного развития. К этому времени большинство российских компаний исчерпали преимущества (возможности) догоняющего роста российской

экономики и столкнулись с необходимостью поиска иных источников и инструментов долгосрочного экономического роста. Спекулятивные инвесторы, преобладавшие на российском рынке в период догоняющего роста, утратили интерес к российским компаниям. Долгосрочным инвесторам требуется четкое понимание стратегических целей и перспектив компании и убежденность в том, что их права не будут нарушены, что невозможно без улучшения практики корпоративного управления. В связи с этим теоретики и практики корпоративного управления стали уделять большее внимание таким вопросам, как защита прав акционеров при существенных корпоративных действиях, принятие взвешенной и реалистичной стратегии развития, контроль показателей ее реализации, повышение эффективности работы комитетов совета директоров, создание систем эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов, разработка принципов политики вознаграждения высших менеджеров компании. Все вышперечисленное заложило объективные предпосылки для актуализации и пересмотра Кодекса.

По данным *Обзора практики корпоративного управления в российских публичных обществах* по итогам 2021 года<sup>64</sup> средний уровень внедрения принципов Кодекса обществами, акции которых включены в котировальные списки, по итогам 2021 года составил 78%, а в сравнении с 2015 годом доля несоблюдаемых принципов сократилась в три раза.

*Современные тенденции корпоративного управления в России*, как отмечает исследователями, состоят в следующем<sup>65</sup>:

*1) ориентация на достижение целей устойчивого развития* (ESG-цели: экологические, социальные, корпоративное управление). Так, по данным российского института директоров<sup>66</sup> при разработке и реализации стратегии развития учитываются следующие аспекты.

*Экологические аспекты:* 58% компаний внедрились систему экологического менеджмента 14001; 53% компаний реализуют программу по повышению энергоэффективности/внедрена система энергоменеджмента (ISO 50001); 40% компаний реализуют утвержденную стратегию или политику в области охраны окружающей среды; 83% - реализуют мероприятия по минимизации или компенсации ущерба, нанесенного окружающей среде; 36% - реализуют программу «Зеленый офис»; 74% - проводят образовательные

---

<sup>64</sup> Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2021 года. Центральный банк Российской Федерации. – Москва. – 2022.

<sup>65</sup> Силова Е.С. Современные тенденции российского корпоративного управления // Вестник ЧелГУ. 2022. №4 (462). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-rossiyskogo-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 26.10.2023).

<sup>66</sup> Исследование «ESG вопросы в практике российских публичных компаний». Москва, 2022.

экологические программы для сотрудников и общественности; 43% - реализуют программу по адаптации к изменению климата, осуществляют контроль за климатическими рисками; 57% реализуют проекты в зеленой экономике.

*Аспекты корпоративного управления:* вопросы ESG в фокусе внимания совета директоров – 53% исследованных компаний рассматривали вопросы ESG на уровне СД в 2020/21 гг.; 74% - отмечают, что стратегия компании разработана с учетом влияния ESG факторов на деятельность компании в долгосрочной перспективе; 47% подтверждают, что в число КПЭ высшего менеджмента включены показатели, связанные с устойчивым развитием; 74% - утвержден кодекс корпоративной этики; 85% - реализуются требования к поставщикам/подрядчикам в области этичности ведения бизнеса/ 60% - в области соблюдения прав человека/ 60% - экологические требования; 64% - утверждена антикоррупционная политика; 87% - действует горячая линия для сотрудников по вопросам комплаенс; 38% - СД (комитет) рассматривал отчет по комплаенсу; 57% - утверждена политика в области устойчивого развития на уровне СД;

*Социальные аспекты:* 45% компаний осуществляет контроль за реализацией политики ОТ и ПБ на уровне СД; 75% - имеется служба поддержки клиентов или проводился мониторинг удовлетворенности клиентов; 94% - реализована медицинская программа для сотрудников; 51% - реализована пенсионная программа для сотрудников; 45% - реализована жилищная программа для сотрудников; 79% - реализована программа материальной поддержки для сотрудников; 81% - у компании есть программа благотворительности; 64% - в компании действует программа корпоративного волонтерства; 66% - компания реализует комплексную программу социальных инвестиций в регионах присутствия; 26% - компаний реализует единичные проекты социальных инвестиций в регионах присутствия; 32% - в компании есть политика по взаимодействию с местным населением, ведущим традиционный образ жизни и реализуются проекты социальной значимости; 34% - в компании утверждена Политика по правам человека; 53% - реализуется программа обеспечения инклюзивности; 30% проводятся тренинги для сотрудников по теме прав человека; 60% - осуществляется раскрытие информации о правах человека в ГО; 45% - в компании действует корпоративный университет.

Социальные аспекты ESG-стратегии реализуются как в системных изменениях, так и проектных инициативах, отражая приоритеты всех заинтересованных сторон: работников и членов их семей, территориального сообщества, органов государственного управления, бизнес-сообщества.

*HR-проект "МТС - компания для всех"* включает наем инклюзивных групп в цифровые бизнесы экосистемы: молодых специалистов и старшего поколения, а также соискателей с инвалидностью и особенностями здоровья. Цель проекта состоит в обеспечении инклюзивной среды разнообразия и равенства, которая позволяет компании использовать более широкий спектр особенностей, опыта и взглядов сотрудников для обеспечения социальных потребностей общества и бизнеса. Программа является комплексной, так как помимо трудоустройства направлена на адаптацию рекрутинга и специальное обучение руководителей и команд, а также создание доступной среды в рабочем пространстве. Проект снижает дефицит кадров за счет расширения трудоустройства возрастной категории 50+. Ключевыми результатами проекта стали: рост доли сотрудников старших возрастов в общей численности компании, сокращение затрат на закрытие 1 вакансии, высокие показатели готовности сотрудников быть амбассадорами инклюзивной культуры компании, а также рост индекса удовлетворенности клиентов старше 45 лет услугами компании.

*Программа социальных инвестиций ООО УК «Металлоинвест» - «Вместе»*, реализуемая с 2011 года. Программа «Вместе!» включает 6 ключевых направлений, реализуемых в регионах присутствия Металлоинвеста:

- развитие городской инфраструктуры и улучшение качества жизни горожан посредством проведения грантового конкурса и поддержки инициатив активных жителей;
- оснащение образовательных учреждений, реализация образовательных программ, популяризация науки, обучение педагогов и медицинских работников новым технологиям работы с детьми в области психологии, дефектологии, логопедии, раннего вмешательства и работы с детьми с ОВЗ;
- развитие волонтерского движения для укрепления корпоративной культуры и выстраивания качественно нового подхода среди сотрудников в разделении общих ценностей;
- проекты по поддержке здоровья работников, членов их семей и жителей городов; реализация программы помощи тяжелобольным детям совместно с БФ «Русфонд»;
- комплексный подход к поддержке спорта и ЗОЖ;
- развитие и улучшение качества жизни в городах с точки зрения культурной повестки и культурной среды.

Основными результатами проекта стали: выявление и развитие устойчивых инициативных групп, профессиональных сообществ и городских лидеров мнений, способных самостоятельно решать локальные социальные задачи; формирование благоприятного социального климата и улучшение городской среды; повышение качества услуг здравоохранения, образования и поддержки социально незащищенных слоев населения; повышение эффективности использования средств Компании за счет комплексного подхода. Мероприятиями проекта охвачено более 60 000 человек.

**2) Цифровизация бизнес-процессов корпорации и происходящая в результате этого трансформация**, в т.ч. посредством технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, интеллектуальных приложений, блокчейна, диалоговых систем, цифровых технологических платформ; финансовых технологий – бесконтактных и биометрических, геймифицированных инвестиционных решений; распространение платежных онлайн-систем.

Перечисленные тенденции соответствуют цели «Переход к инновационно ориентированному экономическому росту, усиление роли технологий как фактора развития экономики и социальной сферы», утвержденной в Концепции технологического развития РФ до 2030 года<sup>67</sup>, в т.ч.:

- уровень инновационной активности организаций (11,9% в 2022 г.; 27% - прогноз на 2030 г.);
- темп роста затрат на инновационную деятельность (153,1% рост в 2030 году по отношению к затратам в 2022 г.);
- темп роста объема инновационных товаров, работ, услуг (186,3% рост в 2030 году по отношению к объему в 2022 г.);
- число патентных заявок на изобретения и полезные модели, поданных российскими заявителями в Российской Федерации и за рубежом по Договору о патентной кооперации (РСТ) (28,1 тыс. единиц в 2022 г., 66,9 тыс. единиц прогноз на 2030 г.)

Интенсивное развитие цифровой экономики в последние 30 лет стало предпосылкой появления новых научных интерпретаций, фокусирующих внимание на ее эволюции и периодизации. Так, выделяются 5 этапов производственно-технологических и социально-экономических трансформаций в период с 1990 по настоящее время: становление цифровой экономики; рост цифровой экономики; зрелость цифровой экономики;

---

<sup>67</sup> Концепция технологического развития на период до 2030 года, утв. Распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 24.10.2023).

цифровая лихорадка; системная трансформация. Эволюция цифровой экономики обуславливается инновациями: изменение природы организаций и предприятий; переходом на цифровые продукты и электронные услуги; построением цифровых платформ; изменением природы конкурентной борьбы; изменением потребительского поведения; появлением новых моделей производства; трансформацией бизнес-моделей.

В связи с законодательными ограничениями в период пандемии Covid-19 трансформировались практики взаимодействия участников корпоративных отношений. «Широкий опыт использования дистанционного электронного взаимодействия, полученный акционерными обществами и их акционерами в 2020 г. (ограничения (их часть) сохраняются и в 2021 г.), уже не вернет прежнего представления о корпоративных действиях как собраниях (заседаниях), проводимых группой лиц, собирающихся в одном месте и в одно время и использующих для волеизъявления поднятие рук»<sup>68</sup>.

Стоит отметить, что на современном этапе становление цифровой экономики происходит замедленными темпами в связи с рядом ограничений, связанных, во многом, с ценностными установками руководителей и рядовых работников предприятий и организаций, социально-психологическим сопротивлением инновациям и, в конечном счете, квалификационным дисбалансом. Это объясняется тем, что технологические инновации (сквозные технологии: Big Data, ИИ, облачные технологии и др.) не только позволяют трансформировать процессы экономического воспроизводства, но и порождают новые социальные практики. Видоизменяются формы взаимодействия работников и работодателей в сторону большего разнообразия, вместе с тем, порождая экономические, социальные, правовые риски.

**3) *Формирование многими корпорациями собственных экосистем***<sup>69</sup> (например, «Сбер», «Яндекс», «ВТБ», «VK», «Озон», «МТС» и др.). В январе - марте 2023 г. количество пользователей «Яндекс.Плюса» выросло на 77% по сравнению с аналогичным периодом 2022 г. - до 22,1 млн человек; количество

---

<sup>68</sup> Габов А. Электронное взаимодействие и цифровые технологии в корпоративном управлении акционерным обществом в России // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnoe-vzaimodeystvie-i-tsifrovye-tehnologii-v-korporativnom-upravlenii-aktsionernym-obschestvom-v-rossii> (дата обращения: 26.10.2023).

<sup>69</sup> Экосистема (цифровая экосистема) – совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, одной группы компаний или компании и партнеров, позволяющих пользователям получать широкий круг продуктов и услуг в рамках единого бесшовного интегрированного процесса. Экосистема может включать в себя закрытые и открытые платформы. Предлагаемая экосистемой линейка сервисов удовлетворяет большинство ежедневных потребностей клиента или выстроена вокруг одной или нескольких его базовых потребностей.

экосистемных клиентов МТС выросло год к году на 26,7% до 13,9 млн<sup>70</sup>. К особенностям экосистемного подхода относится присутствие более, чем на двух рынках или в отраслях; интегрированность сервисов друг с другом – выгоды для потребителя от получения нескольких сервисов; возрастание роли данных о пользователях и их действиях в бизнес-модели компании.

**4) Снижение активности российских корпораций по размещению своих ценных бумаг на финансовых рынках** в связи со слабым развитием самого фондового рынка и незаинтересованности корпораций в этом источнике финансирования, а также слишком высоких барьеров входа на фондовый рынок для компаний второго эшелона.

Ситуация с корпоративным управлением в России характеризуется тем, что у нас в полной мере не действуют механизмы, присущие ни англо-американской, ни германо-японской моделям. Это приводит к тому, что корпоративное управление у нас сталкивается с большим кругом проблем, о которых будет рассказано в следующем параграфе.

### **2.3. Спектр проблемных ситуаций в развитии корпоративного управления персоналом предприятий**

Корпоративное управление в современной России сталкивается в настоящий момент с рядом проблем, которые отмечают исследователи: разрыв между обществом состоятельных и несостоятельных людей; информационную закрытость; неэффективную реализацию принципов корпоративного управления из-за коррупции в судебной системе и правоохранительных органах; отсутствие общепризнанного документа, регламентирующего корпоративное управление в РФ; дефицит опытных менеджеров; мышление старого типа; отсутствие независимых директоров в системе корпоративного управления<sup>71</sup>. Кроме того, проблема низкой правовой культуры корпоративного управления «остро стояла в начале приватизации, 25 лет назад, но и в настоящее время она также не потеряла своей актуальности»<sup>72</sup>. Причин у сложившейся ситуации много, остановимся на основных.

---

<sup>70</sup> Истомина М. Аналитики назвали самые популярные среди россиян сервисы экосистем [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2023/06/02/978362-analitiki-nazvali-populyarnie-servisi> (дата обращения: 04.10.2023)

<sup>71</sup> Воронцов П.Г. Современные проблемы корпоративного управления в российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №47 (446). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-korporativnogo-upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 04.10.2023).

<sup>72</sup> Там же.



Толчок к этим негативным явлениям задало государство, которое отошло от осуществления контроля за руководителями российских предприятий еще в конце 1980-х годов. «Спонтанная приватизация» началась с Закона СССР «О государственных предприятиях» 1987 года, который право назначения и увольнения руководителей предприятий предоставил трудовым коллективам. На практике получилась почти полная независимость от государства директоров государственных предприятий. Экономическими собственниками предприятий стали директора, хотя ответственность за результаты деятельности государственных предприятий продолжало нести государство.

В результате этого сложилась парадоксальная ситуация, «когда директора предприятий практически освободились от контроля со стороны государственной бюрократии (в определенной мере выполнявшей по отношению к ним функции собственника), но не попали под контроль ни реального собственника, ни рынка». Принятый через год после этого закон «О кооперации» 1988 года предоставил возможность частным лицам, в том числе и директорам государственных предприятий, заниматься предпринимательской деятельностью путем создания кооперативов. Тогда же начали образовываться торгово-посреднические структуры, принадлежащие руководителям предприятий, получившие монопольное право на поставку ресурсов и сбыт продукции предприятия. Более 80% кооперативов было образовано при государственных предприятиях, а число занятых в таких кооперативах превышало 90% занятых в кооперативном секторе. Они стали выступать каналом сбыта продукции государственных предприятий по более высоким кооперативным ценам.

Сформированный еще в период плановой экономики принцип единоначалия руководства предприятия после либерализации экономических отношений и проведения акционирования деформировался в сторону еще большей концентрации властных полномочий в руках директората.

***В период становления корпоративного управления*** в России внутренние механизмы корпоративного контроля и прямого контроля со стороны акционеров чаще всего оказывались неэффективными по следующим причинам.

Во-первых, в результате проведенной в 90-е гг. приватизации произошло «размывание» прав собственности на российские предприятия (около 75% предприятий приватизировались по второму варианту приватизации: 51% акций перешло трудовому коллективу, 29% было продано на ваучерных аукционах, а 20% осталось в собственности у государства, некоторая часть которых в дальнейшем была реализована на денежных аукционах).

Задача создания класса «собственников» не была достигнута. Бесплатная приватизация, хотя и сформировала определенный класс так называемых «собственников» (трудовой коллектив), но не пробудила у них присущего настоящему собственнику чувства ответственности за эффективность использования принадлежащих им предприятий. Основная часть населения стала лишь формальными акционерами, так как более 40% всех ваучеров было вложено в искусственно созданные чековые инвестиционные фонды. Государство после приватизации хотя и осталось одним из крупных акционеров многих предприятий, но не смогло сформировать эффективную систему управления своими активами. Многие чиновники представляли государство в нескольких АО, находящихся в различных регионах и часто относящихся к разным отраслям. Естественно, в силу ограниченности способностей любого человека это отражалось на результатах их работы. Часто чиновники находились практически в прямой зависимости от руководства предприятия, и поэтому не они контролировали руководство Предприятия, а руководство предприятия контролировало их. Недостаток квалификации государственных чиновников и легальных материальных стимулов препятствовал осуществлению эффективного контроля за действиями менеджеров приватизированных предприятий «менеджмент - собственник» из-за номинальной роли государства и трудового коллектива в качестве - акционеров, что позволило руководству российских предприятий после приватизации еще больше увеличить свое влияние на предприятия.

Во-вторых, руководство предприятий обладало определенными способами защиты от приобретения акций со стороны «внешних инвесторов» (передача акций акционеров в добровольно-принудительном порядке в уставный капитал вновь создаваемого общества с ограниченной ответственностью, преобразование открытого акционерного общества в закрытое, угроза увольнения работников при продаже принадлежащих им акций сторонним покупателям и т.д.).

В-третьих, в России отсутствовали внешние институциональные ограничения в виде ликвидного фондового рынка, специального законодательства, устанавливающего экономическую ответственность за качество управленческих действий менеджеров, зависимости доходов директората от финансового результата управляемого предприятия.

Слабая ликвидность фондового рынка (за исключением акций 100-150 эмитентов), экономическая неграмотность большинства населения в период 90-х гг. привели к тому, что основная часть акционеров (трудовой коллектив) осталась за рамками фондового рынка. С одной стороны, акции большинства приватизированных предприятий нельзя было продать на чувствительном к

спросу и предложению фондовом рынке (отсутствует возможность голосования «ногами»), с другой стороны, невозможно было и эффективное управление предприятием через принадлежащие им акции (нет возможности голосования «руками»). Поэтому в рассматриваемый период в России экономическая роль акционеров сводилась к чисто номинальной.

Не действовала в России и широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой система привязки доходов менеджера к финансовым результатам деятельности предприятия в виде опционных контрактов на акции предприятия, отчислений от прибыли. Если в рыночной модели основная часть доходов менеджера формируется как отчисление от прибыли управляемого им предприятия, то в России их доходы практически не зависели от финансовых результатов деятельности предприятия.

Источником формирования доходов руководителей российских предприятий являлись непомерно высоко установленные фиксированные оклады (почти на уровне западного менеджера, хотя среднедушевые доходы России были в 10 -20 раз меньше западных), не зависящие от финансовых результатов деятельности предприятия. Если в условиях сформированной рыночной экономики основную часть доходов получают собственники, то в период становления рыночной экономики в России - лица, осуществляющие бесконтрольное оперативное управление товарными и финансовыми потоками предприятий.

В-четвертых, у руководства российских предприятий имелись значительные полномочия по ограничению реализации акционерами своих прав. Это связано с тем, что трудовой коллектив, один из основных акционеров, в вопросах оплаты труда, найма и увольнения полностью зависел от высшего менеджмента предприятия, как и представители следующего крупного акционера - государства - его конкретные чиновники находились в финансовой зависимости от руководителей предприятий. Налоговые платежи нескольких крупных предприятий формировали значительную часть региональных и местных бюджетов и, как следствие, прежней плановой экономики. Государственные представители в акционерном обществе получали зарплату от государства, которая также не зависела от результатов деятельности предприятия. Поэтому в условиях многократного разрыва между доходами государственных представителей и руководителей естественным является предположение о появлении материальной зависимости государственных чиновников от последних и голосовании на общем собрании акционеров и в совете директоров в их интересах.

В-пятых, высший менеджмент большинства предприятий обладал немалой частью акций управляемого ими предприятия. Причем доля

менеджера в акционерном капитале предприятий имела тенденцию к увеличению. Менеджмент скупал акции управляемого им предприятия либо при первичной продаже (на ваучерных аукционах), либо у трудового коллектива. В качестве основного источника для скупки акций использовались либо средства предприятия, либо ресурсы учрежденных менеджментом торгово-посреднических структур.

В России также, как уже говорилось, не действовал внешний механизм корпоративного контроля - эффективный фондовый рынок. В условиях отсутствия «информационной прозрачности», ограниченного обращения акций нескольких десятков крупнейших эмитентов, преимущественно отраслей ТЭК и связи, участники фондового рынка в основном преследовали одну цель: заработать не на выплачиваемых эмитентом дивидендах от части чистой прибыли, а на резких колебаниях курсовой стоимости акций. Причем рыночный курс акций определялся не величиной выплачиваемых дивидендов, а изменениями текущей политической и экономической конъюнктуры.

Как итог, отсутствие внутренних и внешних механизмов корпоративного контроля, а следовательно, наличия бесконтрольности действий руководства предприятий, позволяло большинству из них выдвинуть на первое место не интересы управляемого ими предприятия, а интересы собственной наживы и собственной безопасности.

Развитие института корпоративного управления в России на протяжении последних 25 лет позволило выработать механизмы решения обозначенных проблем, однако на текущем этапе в корпоративном управлении возникли новые сложности и противоречия.

Усложнение социально-экономических процессов, возрастание неопределенности как внешней, так и внутренней среды организаций и предприятий, актуализируют необходимость исследования проблем корпоративного управления в современной России. Особого внимания в современных условиях заслуживают вопросы риск-менеджмента, управления качественными характеристиками персонала, уровнем доверия в управленческой и управляемой подсистемах.

***Выделяются следующие отличительные характеристики, свойственные отечественным системам корпоративного управления<sup>73</sup> :***

- совмещение владения и управления одним лицом;
- слабые механизмы контроля над деятельностью предприятия (наемный руководитель подчиняется, как правило, только ведущему акционеру, а не всем акционерам);

---

<sup>73</sup> Лысенко А. Н., Себекина Т. И. Применение проектного управления в регионах России // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 305–308.

– низкая прозрачность операций, сложность в получении информации о реальном финансовом состоянии компании, владельцах, сделках;

– использование незаконных или неэтичных методов работы: арест акций, недопуск акционеров на собрание, увод активов и т.д.

Кроме этого, отмечается *«недружественная к бизнесу государственная политика», «высокий уровень коррупции», «дефицит опытных менеджеров», «информационная закрытость», «отсутствие общепризнанного документа, регламентирующего корпоративное управление в РФ», «мышление старого типа»*<sup>74</sup>, проблемы корпоративного управления связывают с обособлением прав собственности от прав управления в условиях расплывчатых прав собственности между множеством акционеров<sup>75</sup>. Выявлено увеличение доли предприятий, где контролирующим собственником является государство и связанные с этим сложности корпоративного управления, т.к. «в компаниях с государственным участием чрезвычайно остро стоит проблема разнонаправленности стимулов менеджмента и акционеров»<sup>76</sup>.

К проблемам корпоративного управления в современной России авторами относятся также: расплывчатость права собственности между большим количеством акционеров компании; несовершенная система контроля; ограниченность доступа к такой важной информации, как текущее финансовое положение предприятия, состав и структура собственников бизнеса, ключевые сделки; незаконные действия, такие, например, как вывод активов и арест акций и др.<sup>77</sup>

***Это свидетельствует о том, что проблемы и противоречия в сфере корпоративного управления периода зарождения рыночной экономики в России во многом сохраняются и усложняются новыми факторами неопределенности экономической, политической, социальной среды.*** Вообще же, проблемы корпоративного управления в России, видимо, можно подразделить на 6 типов: правовые, экономические, управленческие, организационные, социально-психологические, политические.

1. Первоосновой большинства проблем корпоративного управления в России является несовершенство и противоречивость нашего

---

<sup>74</sup> Воронцов П.Г. Современные проблемы корпоративного управления в российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №47 (446). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-problemy-korporativnogo-upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 05.10.2023).

<sup>75</sup> Трофимова Н.Н. Ключевые проблемы современного корпоративного управления предприятиями реального сектора экономики // Стратегии бизнеса. Анализ. Прогноз. Управление. – Том 8. - №3. – 2020. – с. 70-74.

<sup>76</sup> Смотрицкая И., Фролова Н. Особенности развития института корпоративного управления в российской экономике // Общество и экономика. – №3. – 2023.

<sup>77</sup> Родина Т. Е., Тысячная Д. Д. Управление экономическими системами: проблемы, тенденции и перспективы // Сборник статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей «От синергии знаний к синергии бизнеса». 2018. С. 320–324

законодательства, кроме того, в нашей стране недостаточно развита система внутреннего правового регулирования деятельности акционерных обществ. А вместе с тем широко распространена практика нарушения прав акционеров со стороны руководства.

Что касается нарушений прав акционеров, то можно привести наиболее типичные:

- широкое распространение практики руководителей препятствовать продаже акций их владельцами па сторону;
- умышленная задержка уведомлений о собраниях акционеров;
- формирование карманных советов директоров, состоящих из директора, главного бухгалтера и некоторых других руководителей;
- скупка собственных акций по заниженной стоимости у акционеров, которые не информированы о реальном курсе;
- продажа имущества предприятия по заниженной стоимости подставным лицам (предприятиям) без уведомления акционеров.

2. К экономическим проблемам следуй отнести, прежде всего, большие финансовые расходы на управленческий аппарат, которые несут корпорации, а также отсутствие финансового и товарного рынков как инструментов корпоративного контроля.

3. Среди управленческих проблем необходимо выделить следующие: невозможность менеджеров оперативно принимать необходимые решения, если они отнесены к компетенции других органов управления: неграмотность акционеров в вопросах, касающихся управления акционерным обществом: «конфликт интересов» между различными органами управления корпорации.

Основные противоречия между целевыми установками акционеров-собственников и менеджеров-управляющих достаточно очевидны.

Во-первых, держатели акций стараются максимизировать поучаемую прибыль, а менеджеры - функцию полезности, основными элементами которой являются власть, стабильность и социальный статус. Эти соображения могут привести менеджеров к принятию решений (например, о расширении сферы деятельности), которые не будут соответствовать сиюминутным интересам акционеров.

Во-вторых, различаются форма и размер материального вознаграждения, которое получают менеджеры и владельцы акций. Традиционно менеджерам гарантируется вознаграждение в виде заработной платы (в различных формах), в то время как акционеры могут претендовать на ту часть прибыли, которая остается после того, как общество рассчитается по своим обязательствам, в том числе по заработной плате.

В-третьих, акционеры, как правило, инвестируют в конкретную корпорацию только часть своего состояния, имея возможность распределить свои инвестиции между рядом хозяйственных обществ и товариществ, тогда как менеджеры концентрируют свое главное достояние (умение и навыки), как правило, в одном месте - акционерном обществе, где они служат. Благодаря этому обстоятельству менеджер может предпочесть такие решения, которые не одобрил бы акционер, хотя их интересы в конечном счете, возможно, совпадут. Большинство акционеров предпочитают действия, которые ведут к получению акционерным обществом высоких прибылей, в то время как менеджерам выгодно предпринимать шаги, снижающие опасность воздействия непредвиденных обстоятельств: например, финансирование за счет нераспределенной прибыли, а не за счет заемных средств, или диверсификация капитала акционерного общества для снижения опасности банкротства.

При этом очевидно, что акционеры - владельцы акций, вступая во взаимоотношения с другими субъектами акционерных отношений, представляют собой далеко не однородную массу. Если неконсолидированных владельцев акций в большей степени волнуют вопросы, связанные с выплатой дивидендов, то владельцы крупных пакетов акций (портфельные инвесторы) зачастую ориентированы главным образом на обеспечение контроля над производством, на реинвестирование прибыли в развитие общества.

4. Организационные проблемы являются самыми распространенными в корпорациях: недостаточная степень информированности акционеров о состоянии компании, игнорирование интересов «внешних» акционеров «внутренними»; чрезмерное влияние генерального директора на другие органы управления акционерного общества: манипулирование акционерами-работниками со стороны администрации и т.д.

5. При корпоративном управлении существует ряд социально-психологических проблем: недоверие акционеров к деятельности менеджеров, апатия акционеров к делам компании. Причинами данных проблем являются нарушения прав акционеров со стороны менеджеров, недобросовестные действия руководящего аппарата, чрезмерное влияние генерального директора и т.д.

6. Кроме уже вышеперечисленных проблем у корпораций (особенно это относится к крупным предприятиям) существуют проблемы политического характера, а именно: влияние руководителей регионов и городов на процесс управления корпорацией, продвижение этими же самыми руководителями «своих» людей в органы управления.

Конечно, даже если у предприятия нет вышеперечисленных проблем, это не значит, что дела идут хорошо. Проблемы возникают из-за сложности самой системы корпоративного управления, трудностей при принятии и реализации управленческих решений, делегировании полномочий.

Более трёх десятилетий российские предприятия находятся в процессе **постоянных трансформаций**, затрагивающих производственно-технологическую структуру; оптимизацию управления внутриколлективной профессиональной деятельностью; профессиональные и межпрофессиональные коммуникации; программно-проектную деятельность подготовки квалифицированных работников, обладающих современным экономическим мышлением и становящихся участниками инновационных преобразований в производстве товаров и услуг. Оценивая итоги трансформаций первого десятилетия, В. Э. Бойков писал: *«этот процесс выглядит как своеобразная социальная мутация, суть которой выражается в утрате тех социальных качеств, которые свойственны человеку как творцу»*<sup>78</sup>. Подобное утверждение, во многом, связано с усилением конфликтности в системе внутрипроизводственных отношений, усилением чувства социальной несправедливости, социальной незащищенности, неуверенности в завтрашнем дне, снижении уровня социального самочувствия как фактора удовлетворённости жизнедеятельностью и жизнеспособностью людей.

В полной мере утрата социальных качеств человеком связывается с разрушением традиционных ценностей, утратой ценностно-смысловых ориентаций в труде; массовой тревожностью, которую испытывает человек в связи с утратой сферы приложения труда; апатией и демотивированностью в процессе труда; напряженностью во взаимоотношениях в производственных коллективах; утратой своего профессионального статуса – человека труда и т.п. Допущение вариативности способов развития общества на ближайшую перспективу всегда вызывает в нашем сознании определённую меру подозрительности, тревожности, порождает определённые страхи, которые у психологов тесно ассоциируется с социальным хаосом, возможностью дезорганизации или даже распада общественной системы<sup>79</sup>. Подобное, по всей вероятности, стало возможным или слабо фиксируемым явлением в связи с отсутствием взаимосвязи производственно-технических и экономических трансформаций с социальными трансформациями.

---

<sup>78</sup> Бойков В.Э. Российское общество: итоги десятилетнего реформирования// Социс, 2001. №7.

<sup>79</sup> Агапов П. В., Добренков В. И., Кравченко А. И. Социальные системы и процессы: неоклассические пролегомены.– М.: Академический проект, 2021. – С. 343.



**Социальная трансформация** в понимании целого ряда исследователей представляет собой процесс самоорганизации и саморазвития общественных систем, влекущих за собой изменение характера и содержания труда; регламентирующих функциональное устройство как управляющей, так и управляемый подсистем предприятия<sup>80</sup>. Социальные трансформации выражают и многообразие ценностно-смысловых ориентаций в процессе достижения общественно значимых результатов профессиональной деятельности<sup>81</sup>. Вполне правомерно использовать определение социальных трансформаций, данное М. Н. Руткевичем: «это качественное изменение социальной системы, как её элементов, так и связывающей их в единое целое социальной структуры»<sup>82</sup> в производственно-экономических трансформациях.

Одновременно, социальные трансформации не только необходимо, но и возможно рассматривать как **процесс преодоления социальных противоречий** в социальной и экономической защите работников предприятий, социально партнёрских отношениях по преодолению возникающих противоречий между индивидами, группами, коллективами структурных подразделений предприятий<sup>83</sup>.

Кризис трансформационной деятельности современных российских предприятий можно охарактеризовать как проявление **социальной энтропии** – меры отклонения социальной системы либо её отдельного звена от принятого как эталонное (нормальное, ожидаемое) состояния, которое (отклонение) проявляется в снижении уровня организации, эффективности функционирования, темпов развития системы<sup>84</sup>.

Заметим, что социальная энтропия проявляется в разбухании управленческих структур, росте бюрократизма, бесконечных и малосодержательных собраниях, заседаниях, проверках, межведомственных нестыковках, бесхозяйственности, стихийности<sup>85</sup>. И если подобные факты имеют место в деятельности предприятий, то можно утверждать, что нормативно-правовой и нормативно-организационный порядок, если не нарушен полностью, то находится в состоянии диссипативности, то есть разбалансированности всех видов функциональной работы коллектива.

---

<sup>80</sup> White R., Schultze S. The new emergence economics of innovation and growth // Journal on telecommunications and high technology low. 2009. 7(2), 217-316.

<sup>81</sup> Вельмисова Д. В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в контексте модернизации общественных отношений /Под ред. д.э.н., проф. В.К. Потемкина. СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2019. – 187 с.

<sup>82</sup> Руткевич М. Н. Общество как система. Социологические очерки. СПб., 2001.

<sup>83</sup> Потемкин В.К. Социальный механизм преобразования российского общества. – СПб.: Институт социально-экономических проблем Российской академии наук, 1997. – 294 с.

<sup>84</sup> Агапов П. В., Добренёв В. И., Кравченко А. И. Социальные системы и процессы: неоклассические пролегомены.– М.: Академический проект, 2021.

<sup>85</sup> Прохоров Б.Б. Экология человека: понятийно-терминологический словарь. Ростов/н/Д. 2005.

Фиксация неблагополучия в деятельности предприятия является отправной точкой для изменения ситуации в производственной, экономической и социальной работе во всех без исключения структурных подразделениях. К настоящему времени препятствием для рациональных изменений в деятельности предприятия являются:

- некомпетентность работников при выполнении своих функциональных обязанностей – 45.0%;
- узкий профессионализм, ограничивающий развитие экономического инновационного мышления – 20.0%;
- отсутствие системы профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций – 18.0%;
- наличие управленческих решений, противоречащих интересам коллектива предприятия – 22.0%;
- рост взаимного недоверия работников при решении общественно значимых задач развития предприятия – 21,5%;
- отсутствие регламентированного технологическим процессом системы информационного, материально-технического и финансово-экономического обеспечения деятельности предприятия – 42.0%.<sup>86</sup>

По данным глубинных интервью с работниками предприятий, руководители не скрывают своих намерений на личное обогащение (отмечают 36 чел.), дистанцируются от коллектива в принятии экономических решений (37 чел.); работают без стеснения с целью личного обогащения (9 чел.); не учитывают в своей работе социальных требований персонала (42 чел.) (Интервью проведено с 87 работниками 19 предприятий Санкт-Петербурга и Ленинградской области)<sup>87</sup>.

Приведённые эмпирические оценки управленческой деятельности современных предприятий носят признаки системности, когда профессиональные и межпрофессиональные взаимодействия различных групп работников не выполняют свои главные задачи – эффективность и качество работы, а постепенно приобретают характер энтропии. Возникает вполне очевидный вопрос о применении организационных действий по преодолению кризисных явлений в управленческой деятельности предприятий.

Организационные действия затрагивают практически все без исключения виды работ, раскрывают их целеполагание, содержание и позволяют

---

<sup>86</sup> Потемкин, В. К. Развитие личности как фактор преодоления социальной энтропии в трансформационной деятельности современных предприятий / В. К. Потемкин // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 1. – С. 6-17.

<sup>87</sup> Потемкин, В. К. Предметно-деятельные характеристики фактора перцепции в стратегии развития предприятий / В. К. Потемкин, Д. В. Вельмисова, С. Г. Михайлов // Социология. – 2023. – № 4. – С. 181-187.

установить состав показателей – социальных индикаторов, характеризующих их результативность (см. Табл. 10).

Таблица 10

### Организация работы по обеспечению эффективной деятельности предприятий

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.
Действия работников	Включение работников в производственно-экономическую деятельность предприятий 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
Обеспечение работы	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
Учет	Оптимизация всех видов деятельности, использования ресурсов, обеспечивающих эту деятельность, оценка работников на перспективность, выявление противоречий в производственно-экономическом развитии предприятий	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

По оценкам экспертов (N320 специалистов сферы управления четырёх предприятий полного технологического цикла) результаты организационных действий по эффективности выполнения управленческих решений приведены в Таблице 11. При выявлении уровня результативности выполнения управленческих функций каждому из руководителей, как показало наше исследование, приходилось сталкиваться с ситуациями риска, определенности и неопределенности информации, составляющей основу для экспертных оценок. И здесь мы выявили прямую зависимость экспертных оценок от качества управленческого труда, например, от образования и уровня профессиональной подготовки руководителя.

Таблица 11

### Оценка эффективности выполнения управленческих функций

№ п/п	Наименование управленческих функций	Оценка эффективности выполнения управленческих функций, в%			
		Состав предприятий			
		Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3	Предприятие 4
1	Улучшение позиции по отношению к конкурентам на рынке производимой продукции	35,0	30,0	24,0	51,0
2	Сокращение издержек в деятельности предприятий на единицу продукции	1,0	3,5	4,0	7,0
3	Развитие коммуникаций с предприятиями поставщиками комплектующих изделий	14,0	18,0	21,0	28,0
4	Повышение уровня удовлетворенности качеством выпускаемой продукции	26,0	24,0	22,0	35,0
5	Улучшение системы внутрифирменного взаимодействия структурных подразделений	18,0	32,0	20,0	22,0
6	Улучшение качества информационного обеспечения персонала	в 3 раза	в 2,5 раза	в 1,8 раза	в 4,0 раза
7	Сокращение текучести кадров	11,0	8,0	12,0	7,0
8	Повышение квалификации персонала	14,0	12,0	12,0	18,0

Экспертные оценки качества и эффективности управленческого труда, пожалуй, единственные на основании которых можно определить не только эффективность внутрифирменного управления персоналом, но и критерии привлекательности отрасли, в которой позиционирует и функционирует предприятие; и положение предприятия в конкурентной среде; и систему

общественных оценок реальных и потенциальных потребителей выпускаемой продукции.

Вместе с тем, нельзя не отметить, что данные экспертные оценки необходимо дополнять оценками внешней среды функционирования предприятий: политической, экономической, научно-технической, правовой, социальной.

Современное предприятие представляет собой довольно самостоятельную в производственно-экономическом аспекте структуру хозяйствования, в процессе деятельности которого происходит взаимодействие всех агентов производства и потребления товаров и услуг. И в этом случае при разработке стратегии развития предприятия важно не только обращать внимание на различного рода проблемные ситуации, а на использование самых различных возможностей, связанных с активизацией деятельности различных профессионально-квалификационных и статусных групп персонала<sup>88</sup>.

В новом технологическом укладе инновационного типа необходимо учитывать факторы, предшествующие созданию модели корпоративного управления персоналом предприятий и организаций:

**Фактор 1. Замещение труда знаниями.** При разработке и внедрении решений следует учитывать, что в условиях инновационной экономики на первый план выходит задача аккумуляции капитала, выявление, накопление и распространение информации и опыта создания предпосылок для распространения и передачи знаний.

**Фактор 2. Опережающее развитие живого знания по сравнению с овеществленным.** При принятии решений следует учитывать, что повышение степени знаниеёмкости современного производства ведет к смене концепции экономии на развитии труда на противоположную, все более выдвигает на первый план творческий потенциал человека, его профессионализм и эрудицию.

**Фактор 3. Переход от технократической к антропоцентрической организации производства и труда.** При принятии решений следует учитывать, что инновационная экономика характеризуется особой моделью организации труда, предусматривающей расширение функций работника, способного осуществлять верификацию, оценку, творческий синтез информации, проникать в суть проблемы, осуществлять корректировку технологического процесса, т.е. быть не только субъектом производственного освоения НТР, но и ее движущей силой.

**Фактор 4. Демократизация экономических отношений (промышленная демократизация).** Суть экономической демократии в

---

<sup>88</sup> Потёмкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями. – СПб. Издательство Инфо-да, 2021. – 320 с.

переходе от жестких авторитарных форм управления живым трудом к гибким формам, предполагающим расширение прав рядового работника в управлении производством. И соответственно делает его участником процесса разработки, выбора и реализации управленческого решения.

**Фактор 5. Новый тип экономической власти.** В информационном обществе знаменитый лозунг «знание - сила» превращается в лозунг «знание - власть». В условиях, когда лимитирующим фактором технического и экономического прогресса становится «наличие или отсутствие знания», отношение к средствам производства перестает быть решающим фактором влияния, власти и привилегий в обществе. Подлинная власть сосредотачивается в «процессе осмысления информации, а не в какой-нибудь должности или функции.

Заметим, что в практике корпоративного управления персоналом предприятий редко встречаются модели, которые можно назвать самоорганизующимися. В основном модели создаются на основании предварительных исследований и определения степени готовности персонала к возможным преобразованиям в сфере труда и управления. **Факторы готовности персонала к преобразованию сферы труда и управления**<sup>89</sup>:

*Социальная, организационная и экономическая диагностика деятельности* - формирование и обновление социально-экономического мониторинга; выявление тенденций и закономерностей развития производства и управления; стабилизация отношений производственного управления и их саморегуляция при изменении экономической структуры производства; нормативное закрепление отношений производственного управления.

*Информационное обеспечение деятельности предприятия и управление* - правовое, экономическое, информационное, социально-психологическое информирование субъектов производственной деятельности; создание системы информации в иерархической системе управления предприятием с целью повышения его эффективности; определение временного интервала системного обмена информацией; информационная регламентация процессов; коррекция информационных потоков при изменяющихся условиях производства и управления.

*Оценка уровня персонала предприятия* – оценка трудового потенциала работников; оценка стратегии использования трудового потенциала работников и потребности в нем в системе производства; разработка программ подготовки и переподготовки работников с учетом условий консолидации и

---

<sup>89</sup> Потемкин, В. К. Основания для формирования современных моделей управления персоналом предприятий и организаций / В. К. Потемкин // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2022. – № 11. – С. 74-82.

партнерства в системе производственного управления; социально-экономический и социально-психологический тренинг работников; профориентация и адаптация работников к условиям производства; планирование и распределение трудовых ресурсов.

*Определение степени соответствия оргструктур характеру деятельности предприятия* – выявление процедур управления предприятием; определение целей и задач совершенствования структуры управления предприятием; разработка процедур совершенствования организационной структуры управления; переориентация процедур управления на конечный результат; моделирование и реализация системы групповых полномочий в принятии решений; разработка мер межгруппового воздействия.

*Моделирование и регулирование отношений между субъектами производственной деятельности* – выявление среды и причин конфликтов между субъектами производственной деятельности; определение системы взаимодействия субъектов производственной деятельности; проектирование экономических нормативов производственной деятельности определением экономической ответственности субъектов за осуществление нормативной деятельности; определение процедур социального партнерства субъектов производственной деятельности; создание системы регулирования отношений производственной деятельности.

#### **2.4. Объективизация рисков развития корпоративного управления предприятиями**

За последние несколько десятилетий под влиянием модернизации общественных отношений и развития цифровых технологий Четвертой промышленной революции риски развития корпоративного управления приобрели новое качество и масштаб. Неопределенности становятся зависимыми от знания, происходит непрерывное перепроизводство рисков различными конкурирующими группами интересов. Невозможность быстро и эффективно принимать решения является актуальной проблемой в инновационной экономике. Организациям и предприятиям все чаще приходится сталкиваться с уникальными нестандартными ситуациями. Остаются открытыми вопросы о том, какие идеи внедрять, какие данные собирать, как интерпретировать результаты, как их применять в управлении. Отсутствие системного понимания структуры и закономерностей

функционирования социально-экономической системы, сфокусированность на узких проблемах и недостаточное внимание к социальным факторам риска приводит к росту числа неэффективных или ошибочных решений. Субъекты управления не замечают рисков, неэффективно растрачивают ресурсы, упускают возможности.

Понятие риска не может анализироваться вне взаимосвязей с исторически более ранним понятием – неопределенность. *Неопределенность* представляет собой отсутствие причинно-следственной связи между объективной реальностью и потенциальными событиями, при котором невозможно дать оценку вероятностного распределения потенциальных событий, определить возможности. *Риск* отражает влияние неопределенности на потенциальные состояния объекта, при котором возможно дать оценку вероятностного распределения между потенциальными состояниями. Риск является характеристикой процесса принятия решений на любом из уровней социальной системы – в условиях неопределенности. Ситуация риска возникает при наличии неопределенности, необходимости выбора альтернативного решения и наличии возможности оценить вероятность каждой альтернативы.

Неопределенность подразумевает влияние факторов, под воздействием которых становится невозможным установить точные причинно-следственные связи между действиями и результатами. Чаще всего, неопределенность связывается с неточностью или неполнотой информации об объекте управления, условиях реализации проекта. *Источники неопределенности* в деятельности организаций и предприятий можно разделить на *внешние* и *внутренние*. ***Внешними источниками неопределенности*** в корпоративном управлении являются: законодательство, уровень технологического развития, действия конкурентов, изменение конъюнктуры рынка, качество функционирования социальных институтов и др. ***Внутренними источниками неопределенности*** в корпоративном управлении являются: действия персонала, качественный и количественный состав персонала, противоречивость организационной структуры, недостаточная нормативная регламентация взаимоотношений в организации, социально-психологический климат в коллективе, уровень защиты информационных активов организации, совершенство функционирования внутренних информационных систем и технологического оборудования и др. Условно, неопределенности в деятельности организаций и предприятий можно классифицировать ***по сфере возникновения***:

– *неопределенность экономической среды* – отношения собственности, доступность к использованию различного рода ресурсов,



спектр экономических взаимоотношений субъектов хозяйствования;

– *неопределенность политической среды* – процесс и результаты деятельности органов государственного, регионального и отраслевого управления по реализации планов экономического и социального развития всех субъектов хозяйственной деятельности (в сфере производства, социально-культурной сфере, образовании, транспортной сфере, жилищно-коммунальном хозяйстве и др.);

– *неопределенность природной среды* (в т.ч. экологическая неопределенность) – невозможность построения точных прогнозов относительно будущего состояния окружающей природной среды, состояния экологии, вследствие спонтанности природных процессов и явления, возникновения новых угроз вследствие деятельности человека по освоению природных ресурсов;

– *временная неопределенность* – связана с тем, что достоверно неизвестно, когда во времени проявится результат влияния инструмента на целевые показатели и результаты;

– *неопределенность правовой среды* – изменение законодательства, требований, регламентирующих формы и методы реализации деятельности;

– *неопределенность социально-культурной среды* (внешней и внутренней) – неоднородность социальных, социально-профессиональных, социально-демографических групп, различия в ценностно-мотивационных смыслах, ценностных ориентациях, потребностях, целях деятельности, способах достижения результата, моделях успеха и др.;

– *информационная неопределенность* – недостаточность, недостоверность или несвоевременность предоставления информации для принятия управленческих решений. Количество и качество имеющейся информации образуют континуум, от полного отсутствия информации до полной информационной определенности – от черной ситуации через серую до белой ситуации. Задача управления рисками в данном случае представляется, прежде всего, в выявлении источников неопределенности и получении информации, снижающей уровень неопределенности, затем определении комплекса внутренних и внешних факторов, воздействующих на ход управляемого процесса или явления, идентификации рисков, связанных с данными факторами и, наконец, *принятии решения*.

– *неопределенность технологической среды* – невозможность точного прогнозирования развития техники и технологий, определения уязвимостей инновационных технологических решений;

– *социально-психологическое измерение неопределенности* – человек как основной актор в системе социально-экономических

взаимодействий и источник неопределенности: психологической, ценностно-смысловой, когнитивной и др. Социально-психологическое измерение неопределенности в том числе отражает подверженность поведения человека множеству факторов, широкие возможности для внешнего управления поведением человека в условиях цифровой среды, формирования деструктивных ценностных ориентаций, ценностно-мотивационных смыслов через повсеместный цифровой контроль и непрерывное отслеживание различных сторон жизнедеятельности человека. Не случайно отмечается, что использование информационных и цифровых технологий в общественных практиках ведет не к стабильности и уверенности, а скорее к возрастанию случайности и неопределенности<sup>90</sup>.

Далее рассмотрим факторы риска, возникающие в системе корпоративного управления. В.И. Зубков предлагает разделить факторы риска на две группы: *средовые* и *субъектные*<sup>91</sup>. **Средовые факторы риска** включают: социальные, организационные, социально-психологические факторы, а также особенности решаемых задач.

В современных условиях средовые факторы могут быть дополнены категорией информационно-цифровых, связанных с внедрением сквозных технологий и развитием киберпространства.

Ключевую роль в становлении цифровой среды играют «сквозные» технологии:

- *искусственный интеллект*: программы и устройства, имитирующие интеллектуальные функции человека (прежде всего, анализ данных и принятие решений). В эту группу технологий входит глубокое обучение, нейронные сети, машинное обучение. При использовании этих технологий данные собираются роботом через дистанционное управление, получаются в реальном времени, в т.ч. из труднодоступных и опасных мест; проводится аудит состояния окружающей среды, создаются 3D-модели объектов;
- *технологии распределенного реестра* (блокчейн, смарт-контракты, криптовалюты);
- *квантовые технологии*;
- *технологии «больших данных»*: различные данные о повседневных действиях людей из самых разнообразных источников (данные о личных предпочтениях, о ежедневных маршрутах перемещения, о совершенных

---

<sup>90</sup> Потемкин В.К. Информационные и цифровые технологии как фактор ценностно-смысловых ориентаций человека в управлении предприятиями и организациями // Сборник трудов XI Национальной научно-практической конференции «Новые императивы устойчивого развития социально-экономической системы, СПбГЭУ, 2022.

<sup>91</sup> Зубков В.И. Риск как предмет социологического анализа. Дис. ... д. соц. н. М. 2005. С. 147.

покупках и др.);

- *интернет-вещей*: IoT - датчики, сенсоры и различные носимые устройства, подключенные к Интернету. Эти устройства позволяют собирать и передавать данные о передвижении, поведении, состоянии и здоровье людей, например, часы, браслеты, умные каски и др. Датчики и сенсоры обеспечивают контроль 24/7, мониторинг оборудования, условий труда и состояния окружающей среды (датчики для определения качества воздуха и воды, выбросов, уровня шума и др.);

- *беспроводная связь* (Wi-Fi, 5G),

- *виртуальная реальность* (VR) и дополненная реальность (AR) как способы введения в зрительное поле человека любых сенсорных данных, позволяют человеку погрузиться в виртуальный мир и воспринимать его от первого лица, прорабатывать потенциальные сценарии действий;

- *робототехника и сенсорика* (автоматизация отдельных функций и целых бизнес-процессов) участие человека сокращается за счет определения алгоритмов принятия решений, взаимосвязей процессов и связанных с ними данных - и реализации этих процессов при помощи машин;

- *облачные центры хранения данных и вычислений*: позволяют проводить непрерывный мониторинг, анализ заданных показателей и предоставляют доступ к данным в реальном времени;

- *новые производственные технологии* (digital twin, smart manufacturing).

Развитие технологий привело к становлению экономики нового типа – цифровой экономики. **Цифровая экономика** – это экономика данных, которые приобретают качество наиболее ценного ресурса, с одной стороны, и наиболее рискогенного фактора – с другой стороны. Возникают новые, более быстрые и эффективные способы сбора и обработки данных для дальнейшей интерпретации. Развитие цифровой трансформации многих организаций и предприятий идет полным ходом. В индустрии 4.0 исследователи все чаще наблюдают применение новых технологий, в том числе роботов, Интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (ИИ), облачных вычислений, прогнозной аналитики и блокчейна. Субъекты управления на предприятиях и в организациях стремительно внедряют цифровые технологии в системы управления, нацеливаясь на создание новых возможностей для бизнеса.

Вместе с тем, в то время как цифровая трансформация создает большие возможности для организаций, она также привносит новое измерение в традиционный взгляд на риск. Поскольку технологические преобразования меняют ландшафт рисков, субъектам управления необходимо будет

разработать совершенно новый подход к цифровым рискам. В этом контексте понимание областей рисков имеет решающее значение для выявления и устранения всех угроз, которым может подвергаться организация в цифровой среде. Как следствие определены 10 рисков, характерные для любой цифровой экосистемы, среди которых: стратегические, технологические, операционные, третьи стороны, нормативные, криминалистические, кибернетические, устойчивость, утечка данных и конфиденциальность.<sup>92</sup> Все они характерны для Индустрии 4.0.

**Субъектные факторы риска** характеризуют субъекта, принимающего решение:

- индивидуальная склонность к риску и авантюризму, проявляющаяся в стремлении рисковать или, наоборот, избегании риска;
- различные когнитивно-смысловые факторы (соотношение опасности и личных выгод в результате какого-либо события; вера или неверие в руководителей; индивидуальный жизненный опыт и др.);
- уровень притязаний;
- особенности эмоционально-волевой саморегуляции, уровень эмоционально-волевой устойчивости;
- способность адаптироваться к условиям внешней среды;
- социально-демографические характеристики, обуславливающие особенности восприятия и принятия риска (пол, возраст, семейное положение и др.);
- ценностно-смысловые и мотивационные характеристики индивида.

В современных условиях персонал предприятий и организаций становится важнейшим фактором развития и достижение целей корпоративного управления связывается, чаще всего, с эффективностью деятельности персонала. Вместе с тем, в настоящее время недостаточно внимания обращается на потенциальную **рискогенность действий работников**, несмотря на то, что персонал является одним из ключевых источников угроз и неопределенностей в организации и социальным условием обеспечения ее безопасности. **Риски корпоративного управления объективизируются в социальных действиях работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп.**

Работник организации несет в себе риски, которые можно условно классифицировать в рамках следующих уровней:

- индивидный (работник как биологическое существо);

---

<sup>92</sup> Риски цифровой среды. Исследование Делойт. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/> (дата обращения 21.09.2023).

- профессиональный (работник как субъект профессиональной деятельности);
- морально-этический (работник как носитель ценностей и норм);
- социальный (работник в контексте социальных взаимодействий);
- смысловой (работник как носитель смыслов).

Индивидуальные риски в результате действия эффекта рикошета порождают новые риски на других уровнях социальной системы через многочисленные системные связи. Справедливо отмечается, что «в современных условиях функционирования предприятий важнейшее значение приобретают **риски, обусловленные человеческими отношениями**, включая отношения между собственниками, руководителями и наемными работниками, межличностные и межколлективные отношения при выполнении функциональных обязанностей, *отношения по поводу норм и правил*, регламентирующих процесс труда, *отношения, связанные со стимулированием работников* и распределением различного рода благ, *отношения преданности и лояльности* предприятию, *отношения заинтересованности и доверия* в достижении его целей»<sup>93</sup>.

В. А. Кунин предлагает **классификацию рисков предприятий**, включающую два уровня (см. Рис. 11).

Данная пирамидальная структура позволяет выявить последовательные цепочки связи между отдельными группами рисков и подуровнями рисков.

Многоаспектность категории риск обуславливает сложность процесса управления рисками. Отмечается, что большинство концепций риск-менеджмента направлены не на формирование единой системы управления рисками, а, скорее, на анализ, мониторинг и предотвращение отдельных классов рисков (инвестиционные, экологические, кадровые, хозяйственные и т.п.)<sup>94</sup>. И в данном контексте, стоит отметить, что **человеческое поведение, действия персонала – являются одним из наиболее значимых факторов неопределенности в управлении предприятиями**. Качественные и количественные характеристики персонала находят прямое и косвенное воплощение в рисках как верхнего и так нижнего уровня. К кадровым рискам (верхний уровень) исследователь относит риск ухода ключевого персонала, риски снижения кадрового потенциала региона. В нижнем уровне действия персонала в наибольшей степени оказывают влияние на возникновение операционных рисков (риск ошибочных решений; риск ошибочных действий

---

<sup>93</sup> Потемкин В.К. Риски доверия в системе социально-трудовых отношений современных предприятий // Потемкин В.К. Социальные проблемы человекоориентированного управления предприятиями и организациями: сборник избранных научных статей. СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2021. – с. 186 – 193.

<sup>94</sup> Кунин В.А. Управление рисками промышленного предпринимательства (теория, методология, практика). – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2011. – 184 с.

в процессе текущей деятельности; риски намеренных действий персонала с целью нанесения ущерба), а также в некоторой степени – юридических рисков (риски нарушения установленных правил деятельности др.) и прочих рисков, например, коррупционных (которые иногда объединяются в одну группу комплаенс-рисков. Не случайно, предметом многочисленных исследований становятся именно **операционные риски**, т.е. риски, связанные с деятельностью персонала, несоблюдением этических и правовых норм.

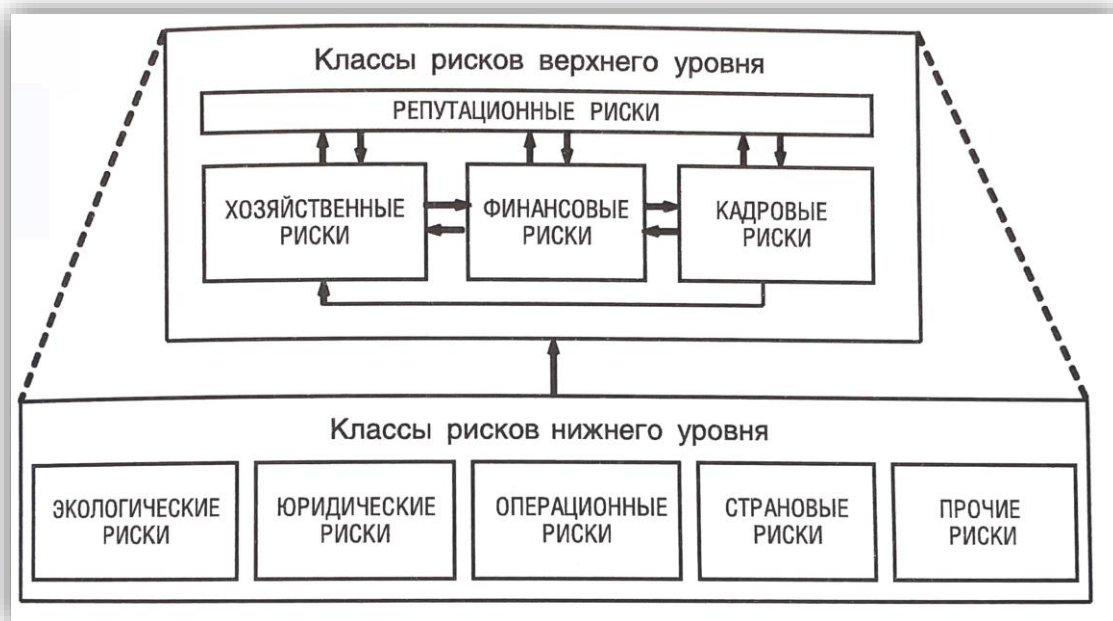


Рисунок 11 – Структура классов предпринимательских рисков промышленных предприятий<sup>95</sup>

В 2004 году операционный риск был выделен Базельским комитетом как *риск убытка в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий* и отнесен к значимым<sup>96</sup>. По данным PWC 47% глобальных компаний в 2020 году сообщили о том, что столкнулись с мошенничеством за последние два года, более того, данный показатель достиг самого высокого уровня второй раз за последние 20 лет: нарушители могут находиться как внутри компании, так и за ее пределами, и во многих случаях это может быть сговор между ними. Ослабляется внутренний контроль, работа «на удаленке» сопровождается

<sup>95</sup> Кунин В.А. Управление рисками промышленного предпринимательства (теория, методология, практика). – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2011. – С. 41.

<sup>96</sup> Дудкина Е.В. Банковский риск-менеджмент: основы и уроки для реального сектора // УЭКС. 2016. №7 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-risk-menedzhment-osnovy-i-uroki-dlya-realnogo-sektora> (дата обращения: 17.10.2023).

рисками, и у мошенников появляется больше возможностей нанести ущерб<sup>97</sup>. Виновниками мошенничества становятся: в 39% случаев – внешние субъекты (контрагенты, клиенты, хакеры, и др.), в 37% случаев – внутренние (сотрудники и руководители различного уровня управления), в 20% случаев – мошенничество происходит по сговору внутренних и внешних субъектов. В связи с возрастанием масштабов мошенничества, на сегодняшний день операционный риск чаще всего рассматривается в данном контексте, однако, стоит обратить внимание и на более широкую трактовку этого понятия.

**Операционный риск** в широком смысле определяется как – это риск прямых или косвенных потерь в результате ошибочных процессов, действий сотрудников, нарушения штатной работы систем, внешних событий. В банковской сфере это включает большинство рисков, выходящих за рамки традиционных кредитных и рыночных рисков. Операционный риск охватывает широкий спектр рисков, которые не вписываются в другие категории и сегодня составляет около 25% риска крупных банков<sup>98</sup>.

**Процессы регуляции операционных рисков** наиболее исследованы в контексте управления финансово-кредитными учреждениями, характеризующимися, во-первых, высоким уровнем нормативной регламентации внутренних бизнес-процессов, во-вторых, существенным влиянием персонала всех уровней ответственности на эффективность функционирования организации. Результаты деятельности финансово-кредитной организации, во многом, зависят от корректности, профессионализма, согласованности действий сотрудников, поэтапно реализующих определенные финансовые операции. При этом на практике, как показывают результаты исследований, по ряду причин информационный обмен между работниками в процессе их совместной деятельности может носить хаотичный, неструктурированный характер. Среди причин данного явления доминируют аспекты, связанные с корпоративным управлением персоналом:

- отсутствие оптимальной организационной структуры в организации;
- отсутствие эффективной системы управления знаниями и информацией;
- отсутствие информационно-аналитического подкрепления управленческих решений;

---

<sup>97</sup> Fighting fraud: A never-ending battle. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf> (дата обращения: 17.10.2023).

<sup>98</sup> Clark, B. & Ebrahim, A. (2022) Risk shifting and regulatory arbitrage: Evidence from operational risk. *Journal of Financial Stability*. 58. 100965. 10.1016/j.jfs.2021.100965.

- необученность персонала, отсутствие системы обучения/наставничества, развивающей информационные, цифровые, межличностные и др. компетенции;
- отсутствие информационной диагностики социально-трудовых отношений и кадровой структуры и др.<sup>99</sup>

В результате, формируется информационно-коммуникативная среда, увеличивающая вероятность возникновения ошибок процессов и действий персонала, т.е. операционных рисков.

Регулированию операционных рисков в финансово-кредитной сфере уделяется достаточное внимание, однако, управление операционными рисками в банках регулируется, главным образом, нормативными документами: Указанием Банка России от 15 апреля 2015 г. N 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы», Положением Банка России от 8 апреля 2020 г. N 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе» и Федеральным законом от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности».

Вместе с тем, операционные риски характерны не только для финансово-кредитных организаций. Нельзя игнорировать, что при переходе к информационному обществу в экономике увеличивается доля сферы услуг (в развитых странах доля услуг в ВВП достигает 65—75%, а в занятости — свыше 70%). При этом в качестве важнейшего ресурса организаций сферы услуг выступает персонал, который, будучи вовлеченным, в непосредственный контакт с клиентом, «впрямую причастен к повышению качества услуг»<sup>100</sup>. Сегодня многие предприятия признали, что качество личного сервисного контакта играет важнейшую роль в формировании у клиента чувства удовлетворенности уровнем обслуживания и становится мощным конкурентным преимуществом<sup>101</sup>. Вместе с тем, следствием возрастания роли персонала как основного ресурса становится и увеличение потенциальной **рискогенности действий работников**, т.е. серьезности последствий ошибочных действий и вероятности их возникновения.

Анализ русскоязычных научных публикаций позволяет сделать вывод о недостаточном внимании, уделяемом операционным рискам в организациях

---

<sup>99</sup> Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в контексте модернизации общественных отношений / Под ред. В.К. Потемкина. СПб.: Инфо-Да, 2019

<sup>100</sup> Сафиров М. Контактный персонал как важнейший ресурс организаций сферы услуг // Проблемы экономики и юридической практики. 2009. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontaktnyyu-personal-kak-vazhneyshiy-resurs-organizatsiy-sfery-uslug> (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>101</sup> Лымарева О. А., Носкова Ю. В. Специфика организации работы персонала сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №10-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-organizatsii-raboty-personala-sfery-uslug> (дата обращения: 10.10.2023).



вне финансово-кредитного сектора и, в частности, изучению социально-культурных предпосылок возникновения операционных рисков. Операционные риски организаций на сегодняшний день остаются малоизученной проблемой. ***Источники операционных рисков наиболее комплексно отражены в законодательстве и включают в себя:***

- недостатки процессов;
- недостатки, связанные с действиями персонала (непреднамеренные ошибки, умышленные действия или бездействие) и других связанных с организацией лиц (в т.ч. собственники, работники по агентским договорам);
- сбои систем и оборудования;
- внешние причины, включая действия третьих лиц.

Автором был проведен анализ типов событий, зафиксированных в законодательстве<sup>102</sup> об операционных рисках с точки зрения влияния антропогенных угроз, т.е. исходящих от индивидов и групп, прямо или косвенно принимающих участие в деятельности организации (см. Табл. 12).

---

<sup>102</sup> Положение Банка России от 8 апреля 2020 г. N 716-П "О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе" // Информационно-правовой портал Гарант [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74179372/> (дата обращения: 16.10.2023)

## Роль персонала различных уровней в возникновении событий операционного риска<sup>103</sup>

Типы событий операционного риска (№ 1 – 7)	
<b>1. ПРЕДНАМЕРЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	
<b>Роль персонала в возникновении событий</b>	<b>Подтипы события [Положение Банка России, 2020]</b>
<p>Преднамеренное совершение персоналом организации неразрешенных или запрещенных поступков.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> персонал всех уровней организационной структуры (линейный персонал, служащие, руководители).</p>	<p>1. <i>Неразрешенная деятельность персонала:</i> превышение работниками полномочий без цели присвоения, уничтожения, хищения имущества, материальных и (или) нематериальных активов, но в целях получения нематериальной выгоды;</p> <p>2. <i>Преднамеренные действия персонала</i> в отношении имущества, материальных/ нематериальных активов организации и средств клиентов с целью их присвоения, уничтожения, хищения в целях получения материальной выгоды, в том числе с использованием коммерческого подкупа (коррупции).</p>
<b>2. ПРЕДНАМЕРЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ТРЕТЬИХ ЛИЦ</b>	
<p>Преднамеренное или непреднамеренное участие в неправомерных действиях третьих лиц ввиду умысла, личной заинтересованности в результатах подобных действий, недостаточной осведомленности и подготовки в области информационной безопасности и др.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> персонал всех уровней организационной структуры (линейный персонал, служащие, руководители).</p>	<p>1. <i>Преднамеренные действия третьих лиц</i> в отношении имущества, материальных и (или) нематериальных активов организации и средств клиентов (кроме киберриска);</p> <p>2. <i>Нарушение безопасности информационных систем</i> (кибератаки).</p>
<b>3. НАРУШЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА</b>	
<p>Участие работников в осуществлении неправомерных действий, нарушении норм законодательства ввиду личной заинтересованности, недостаточной правовой компетентности, несоблюдении норм деловой этики и др. причин.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> отдел кадров организации, служба охраны труда, служба экономической безопасности, а также персонал всех уровней организационной структуры, (линейный персонал, руководители всех уровней).</p>	<p>1. <i>Нарушение трудового законодательства;</i></p> <p>2. <i>Нарушение норм безопасности и охраны труда;</i></p> <p>3. <i>Нарушения прав работников организации и третьих лиц, связанные с дискриминацией.</i></p>

<sup>103</sup> Составлено авторами на основе Положения Банка России от 8 апреля 2020 г. N 716-П "О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе"

4. НАРУШЕНИЕ ПРАВ КЛИЕНТОВ И КОНТРАГЕНТОВ	
<p>Участие работников в осуществлении неправомερных действий, нарушении норм законодательства ввиду личной заинтересованности, недостаточной правовой компетентности, несоблюдении норм деловой этики и др. причин.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> персонал всех уровней организационной структуры, (линейный персонал, служащие руководители всех уровней).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Нарушение прав клиентов</i> (несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации и др.);</li> <li>2. <i>Нарушение обычаев делового оборота и рыночных практик;</i></li> <li>3. <i>Недостатки оказания услуг и проведения операций</i> (нарушение интересов и прав клиентов);</li> <li>4. Нарушение требований законодательства в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;</li> <li>5. Недостатки в работе с контрагентами, результатом которых стали претензии контрагентов и выплата им компенсаций.</li> </ol>
5. УЩЕРБ МАТЕРИАЛЬНЫМ АКТИВАМ	
<p>Участие работников в осуществлении неправомερных действий, нарушении норм законодательства ввиду личной заинтересованности, недостаточной правовой компетентности, профессиональной некомпетентности, несоблюдении норм деловой этики, несоблюдения правил безопасности и др. причин.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> персонал всех уровней организационной структуры, (линейный персонал, служащие руководители всех уровней).</p>	<p>События, связанные с природными и прочими внешними факторами, повлекшими досрочное списание (полное или частичное выбытие) материальных активов кредитной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-природные факторы, включая стихийные бедствия;</li> <li>-техногенные факторы;</li> <li>-социально-политические факторы;</li> <li>-медико-биологические факторы;</li> <li>-вандализм.</li> </ul>
6. НАРУШЕНИЕ И СБОИ СИСТЕМ И ОБОРУДОВАНИЯ	
<p>Преднамеренное или непреднамеренное участие персонала в неправомερных действиях третьих лиц, совершение работниками неправомερных действий в отношении систем и оборудования.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> инженерно-технический персонал, а также персонал всех уровней организационной структуры, (линейный персонал, служащие руководители всех уровней).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Сбои в работе информационных систем и программного обеспечения;</li> <li>2. Инфраструктурные сбои (сбой систем кондиционирования, водоснабжения, электроснабжения).</li> </ol>
7. НАРУШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ИСПОЛНЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ	
<p>Преднамеренное или непреднамеренное нарушение персоналом внутренних процессов.</p> <p><i>Уровни ответственности:</i> персонал всех уровней организационной структуры, (линейный персонал, служащие руководители всех уровней).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ошибки при подготовке, проведении и сопровождении операций;</li> <li>2. ошибки во внутренних процессах бухгалтерского и аналитического учета и отчетности;</li> <li>3. ошибки при подготовке договоров и осуществлении документационного обмена;</li> <li>4. ошибки расчетно-кассового обслуживания и управления счетами клиентов;</li> <li>5. недостатки работы с контрагентами, выбора поставщиков услуг.</li> <li>6. ошибки, связанные с несоответствием внутренних документов организации законодательству РФ.</li> </ol>

В реализацию событий операционного риска оказываются вовлеченными работники различных статусных и профессионально-квалификационных групп. Методологически обоснованным в данном случае является применение модели, предложенной Й. Расмуссеном. Й. Расмуссен в 1983 году предложил классификацию ошибок по уровням производственной подготовленности персонала. Эта система получила название Skill, Rule, Knowledge Framework («Навык, Правило, Знание»). Согласно теории Й. Расмуссена, можно выделить три уровня, на которых формируются человеческие ошибки: первый из них основан на умении (и навыках), второй - на применении правил (инструкций) и третий - на знании. Обращаясь к модели Й. Расмуссена, можно заметить, что обозначенные типы операционных рисков затрагивают, главным образом, два уровня ошибок человеческого поведения (уровень применения правил и уровень знаний), а в ряде случаев, уровень умений (навыков). Как показывает статистика, вероятность ошибки отличается в различных режимах работы: в режиме работы навыков 1:1000, в то время как в режиме работы на базе правил это отношение количества ошибок к количеству операций повышается до 1:100, а в режиме работы на базе знаний — это уже 1:2–1:10, то есть в 50–10% случаев производства работ существует риск ошибки и аварии.<sup>104</sup>

Вместе с тем, приведенные данные могут быть уточнены с использованием положений модели организационных патогенов Дж. Ризона, согласно которой, наиболее важные «патогены» в системе рисков возникают на высоких уровнях руководства (уровень знаний), поскольку именно там принимаются решения стратегического характера. Наиболее важные «патогены» возникают на высоких уровнях руководства, поскольку именно там принимаются решения стратегического характера, а затем они распространяются по линиям управления и достигают низших уровней, где недоработки в стратегии вызывают тактические ошибки (см. Рис. 12). Согласно этой модели, существует два пути распространения «патогенов», по одному из них идут *системные*, а по другому – *человеческие* «патогены». Компоненты линии человеческих «патогенов» попарно связаны с компонентами линии системных «патогенов». Связи между парами обнаруживаются в виде причин появления человеческих ошибок из-за наличия системных ошибок.

---

<sup>104</sup> Захаров П., Пересыпкин С. Культура безопасности труда: Человеческий фактор в ракурсе международных практик. М.: Изд-во Интеллектуальная литература, 2019.

## Организационные «патогены»

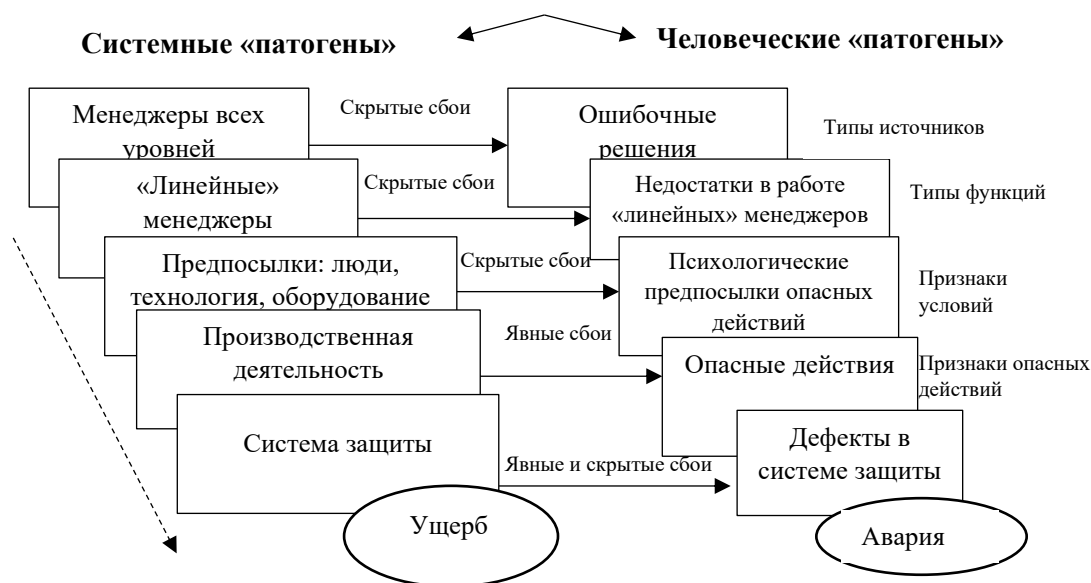


Рисунок 12 – Модель организационных «патогенов» Дж. Ризона<sup>105</sup>

В зависимости от источников человеческих ошибок, *Дж. Ризон* выделил три типа ошибок: *промахи (оплошности), упущения и заблуждения*, а также особый тип ошибок, называемых *нарушениями*. Ключевым отличием нарушения от других типов ошибок является его преднамеренность. В случае непреднамеренной ошибки отсутствует понимание потенциальной разрушительности действий — это или неправильное применение правил по причине отсутствия обученности, или неадекватные работе правила.

Таким образом, в процессе социологического анализа операционных рисков, реализуемых персоналом при выполнении своих профессиональных задач, были выявлены определяющие факторы их возникновения:

- характер и направленность намерений и целей деятельности работников при выполнении функциональных задач;
- профессиональная компетентность работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп (включая знания, умения, навыки, компетенции, соответствие личностных качеств требованиям профессии);
- качество профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций в системе управления (включая восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации).

<sup>105</sup> Цит. по: Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 31.

Намерения в профессиональной деятельности могут быть исследованы с позиций смысловой составляющей, т.е. целеориентированности социальных действий, о которой писал М. Вебер. Ученый отмечал, что любое социальное действие характеризуется наличием субъективно предполагаемого смысла и соотносительностью с действиями других людей<sup>106</sup>. И объясняющее понимание поведения человека становится возможным только при правильной интерпретации мотивов индивида, т.е. выявления соответствия внешнего хода событий его мотивам по смыслу. «Мотивом» у М. Вебера называется некое смысловое единство, представляющее действующему лицу или наблюдателю достаточной причиной для определенного действия.<sup>107</sup> Вместе с тем, на смысловую составляющую действия во многом влияют разделяемые индивидом ценности, что позволяет в современных условиях управлять рисками человеческого поведения на уровне культуры организации. Представляется возможным также обратиться к понятию терминальных ценностно-мотивационных смыслов<sup>108</sup>, позволяющих выявить, к каким приоритетным конечным целям стремится индивид в своей деятельности, и понятию инструментальных ценностно-мотивационных смыслов, определяющих представления работника о характеристиках успешного профессионального поведения. В зависимости от степени соответствия/несоответствия организационных и социально-экономических условий возможности достижения смыслов деятельности работники тем или иным образом выстраивают вектор поведения, которое может приобрести отклоняющийся характер. Как отмечал Р.Мертон, девиация является следствием того, что возникает разрыв между культурой и социально одобряемыми средствами достижения целей. Преднамеренные нарушения правил, приводящие к операционным рискам организации, могут стать следствием несоответствия целей деятельности работников и возможностей ее реализации в нормативных границах. Примеры операционных рисков, которые могут реализоваться как следствие целевой несогласованности социальных действий персонала:

- преднамеренные действия персонала в отношении имущества, материальных/ нематериальных активов организации и средств клиентов с целью их присвоения, уничтожения, хищения в целях получения материальной выгоды, в том числе с использованием коммерческого подкупа (коррупции);

---

<sup>106</sup> Вебер М. Основные социологические понятия / Пер. А.Филиппова // Социологическое обозрение. – Т. 7. – № 2. 2008. – С. 90.

<sup>107</sup> Там же, С. 95.

<sup>108</sup> Вельмисова Д.В. Ценностно-мотивационные смыслы работников финансово-кредитной сферы в контексте модернизации общественных отношений / Под ред. В.К. Потемкина. СПб.: Инфо-Да, 2019.

- нарушение *трудового законодательства*;
- нарушение *норм безопасности и охраны труда*;
- *нарушения прав работников* организации и третьих лиц, связанные с *дискриминацией*;
- *нарушение прав клиентов* (несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации и др.);
- *нарушение обычаев делового оборота и рыночных практик*;
- *недостатки оказания услуг и проведения операций* (нарушение интересов и прав клиентов) и др.

Профессиональная некомпетентность в условиях формирования цифровой экономики приобретает новые характеристики и, чаще всего, соотносится с понятием «*квалификационного дисбаланса*», возникающего вследствие стремительного устаревания знаний и необходимых навыков (навыки сбора и анализа данных и информации, коммуникативные и др.). Области некомпетентности, способной привести к возникновению операционных рисков, могут быть различны, в зависимости от принадлежности работника к той или иной статусной или профессионально-квалификационной группе (например, цифровые, правовые, коммуникативные, аналитические, управленческие и др. компетенции). Профессиональная некомпетентность является предпосылкой возникновения операционных рисков вследствие непреднамеренных действий персонала (промахи, оплошности и заблуждения в терминологии Дж.Ризона). Примерами таких операционных рисков являются все перечисленные выше, а также:

- ошибки при подготовке, проведении и сопровождении операций;
- ошибки во внутренних процессах бухгалтерского и аналитического учета и отчетности;
- ошибки при подготовке договоров и осуществлении документационного обмена;
- ошибки, связанные с несоответствием внутренних документов организации законодательству РФ.

Качество профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций. Справедливо утверждение, что «вся деятельность по управлению любым трудовым коллективом представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются его члены в рамках двух направлений, а именно: решения официальных задач коллектива и удовлетворения социальных потребностей его членов (в общении, в

привязанности, в информации и др.)».<sup>109</sup> Работники организаций и предприятий становятся акторами социальных коммуникаций внутри и вне организационной системы, фактически, выстраивая сети профессионального и межпрофессионального сотрудничества, способные как содействовать, так и препятствовать достижению целей организации. ***Области, в которых формируются операционные риски, связанные с профессиональными и межпрофессиональными коммуникациями:***

- *во внешней среде:* отношения с поставщиками товаров и услуг; конкурентами; НКО и органами государственной власти; конечными потребителями товаров и услуг, партнерами и посредниками;

- *во внутренней среде:* отношения между функциональными подразделениями, филиалами, стратегическими бизнес-единицами, отношения между статусными группами персонала.

Проведенный теоретический анализ позволяет утверждать, что в 100% случаев персонал организаций и предприятий имеет прямое или косвенное отношение к возникновению рисков событий в области операционных рисков.

Для уточнения модели рисков, продуцируемых действиями персонала различных статусных и профессионально-квалификационных групп, а также условиями внешней социально-экономической среды, социологический анализ данной проблемы дополнен данными эмпирического исследования различных факторов риска.

Авторами был проведен опрос экспертов (2022 г.), в котором приняли участие руководители и специалисты по управлению персоналом (N=25), направленный на *исследование источников неопределенности, угроз и факторов риска в процессах управления персоналом организаций и предприятий.*

Исследование позволило определить наиболее ***рискогенные факторы*** и сформулировать рекомендации по определению приоритетных направлений снижения рисков, связанных с деятельностью персонала современных организаций и предприятий. Экспертам предлагалось оценить структурно-организационные, управленческие, информационно-коммуникативные и ценностно-смысловые факторы риска по шкале от 1 до 5, где 1 – наименее рискогенный фактор, 5 – наиболее рискогенный (см. Табл. 13). Для уточнения полученных выводов проведено ранговое распределение рисков, связанных с компетентностью работников, профессиональными и межпрофессиональными коммуникациями (см. Табл. 14, 15).

---

<sup>109</sup> Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. – СПб.: Издательство «Инфо-Да», 2009. – С.223



Таблица 13

**Оценка рискогенности структурно-организационных, управленческих, информационно-коммуникативных и ценностно-смысловых факторов**  
(по шкале от 1 до 5, где 1 – наименее рискогенный фактор, 5 – наиболее рискогенный)

<b>Факторы риска</b>	<b>Среднее значение по оценкам экспертов</b>
Недостаток управленческой компетентности руководителей	4,1
Отсутствие доверия к руководителям со стороны коллектива	3,8
Отсутствие единого информационного пространства в организации (недостаточная информированность работников)	3,8
Мотивация сотрудников	3,6
Недостаток цифровой компетентности руководителей	3,6
Конфликты в коллективе	3,5
Неэффективная система коммуникации (в т.ч. бюрократические процедуры)	3,5
Недостаток профессиональной компетентности руководителей в своей функциональной области	3,5
Низкая вовлеченность руководителей в процессы принятия и реализации управленческих решений в интересах организации	3,5
Недисциплинированность (нарушение ПВТР, несоблюдение технологических требований и др.)	3,4
Отстраненное отношение к работе, невовлеченность сотрудников	3,4
Неэффективная система принятия решений	3,4
Недостаточная организация и координация работ	3,4
Недостаточный уровень ответственности руководителей за реализацию принятых решений	3,4
Неверно распределенные полномочия и ответственность	3,3
Несоответствие квалификации персонала необходимому уровню	3,1
Сопrotивление изменениям	3,1
Отсутствие достаточного количества аналитической информации для принятия управленческих решений	3,1
Информационная изолированность подразделений, недостаток обмена информацией	3,1
Разобщенность коллектива, недостаток коммуникации	3,0
Дублирование функций / неэффективная организационная структура	2,9
Противоречивость организационной структуры	2,9
Недостаточная проработка бизнес-процессов	2,6
Низкая эффективность внутреннего аудита	2,6

**Ранговое распределение факторов риска, связанных с компетентностью работников**

Факторы риска	Ранг
Недостаток управленческой компетентности руководителей	1
Недостаток цифровой компетентности руководителей	2
Недостаток профессиональной компетентности руководителей в своей функциональной области	3
Несоответствие квалификации персонала необходимому уровню	4

**Ранговое распределение факторов риска, связанных с профессиональными и межпрофессиональными коммуникациями работников**

Факторы риска	Ранг
Отсутствие единого информационного пространства в организации (недостаточная информированность работников)	1
Неэффективная система коммуникации (в т.ч. бюрократические процедуры)	2
Отсутствие достаточного количества аналитической информации для принятия управленческих решений	3,5
Информационная изолированность подразделений, недостаток обмена информацией	3,5
Разобщенность коллектива, недостаток коммуникации	5

В результате проведенного исследования выявлено, что рискогенность всех представленных факторов оценивается экспертами в пределах от 2,6 до 5 баллов, т.е. ни один из них не может быть полностью исключен из системы риск-менеджмента в области управления персоналом как не имеющий значения.

Наиболее рискогенным фактором является *«управленческая компетентность руководителей»*, которая взаимосвязана со вторым по значимости фактором *«доверие к руководителям»*. Это позволяет дополнить тезис Дж. Ризона о том, что системные и человеческие патогены возникают на уровне высших руководителей и линейных менеджеров, а важным фактором возникновения подобных патогенов в современных условиях является управленческая и социально-психологическая некомпетентность руководителей.

Третий по значимости фактор риска – *«отсутствие единого информационного пространства в организации»* отражает важность профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций в организациях и на предприятиях.

В качестве менее значимых оценены структурно-организационные факторы возникновения операционных рисков (ни один из них не вошел в первых 10 позиций по уровню значимости), к которым относятся:

- неэффективная система принятия решений;
- дублирование функций / неэффективная организационная структура;
- недостаточная организация и координация работ;
- недостаточная проработка бизнес-процессов;
- неверно распределенные полномочия и ответственность;
- противоречивость организационной структуры и др.

Анализ приведенных данных позволяет определить приоритетные направления деятельности в процессе предотвращения рисков, прямо или косвенно связанных с действиями персонала организаций и предприятий:

- повышение управленческой, цифровой и профессиональной компетентности руководителей на всех уровнях организационной иерархии;
- помощь работникам в построении сети профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций, создание единого информационно-коммуникативного пространства в организации;
- управление вовлеченностью и мотивацией работников на основе ценностно-смыслового подхода, т.е. диагностики и точной интерпретации целей и намерений, реализуемых работниками в труде.

В отечественных исследованиях операционные риски остаются малоизученной проблемой, в то время как зарубежными исследователями обращается внимание на рискогенность действий персонала и исследуются пути снижения операционных рисков через управление социальным самочувствием, удовлетворенностью, вовлеченностью, целями и поведенческими моделями сотрудников. Так, исследователями отмечается<sup>110</sup> взаимосвязь вероятности возникновения операционного риска с *диспозициями, установками* работников в отношении того или иного рода деятельности (например, сервисной деятельности), что отражается на взаимодействии с клиентами. От энтузиазма или безразличия сотрудников в работе, от степени стресса или, напротив, комфорта в процессе выполнения трудовой функции – зависят принимаемые ими решения. Обращается

---

<sup>110</sup> Onyiriuba L. Chapter 28 - Bank Work, Employees, and Operational Risk Management in Developing Economies. Editor(s): Leonard Onyiriuba, Bank Risk Management in Developing Economies, Academic Press, 2016, Pages 549-568, ISBN 9780128054796, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805479-6.00028-6>.

внимание на такие факторы возникновения операционных рисков как – нехватка персонала (и как следствие, перегрузка действующих работников), некомфортные рабочие места в офисе, стресс, неудовлетворенность физических и умственных потребностей работников, ролевые конфликты на рабочем месте, и, что немаловажно, согласованность целей в деятельности – личных, трудовых и нетрудовых: «поведение на работе в конечном итоге определяется реалистичностью личных целей на рабочем месте и вне его». Отдельно рассматривается вероятность возникновения операционного риска в связи со снижением энтузиазма работников ввиду многочисленных причин: давление со стороны семьи, нереализованность личных целей и стремлений высшего порядка, неудовлетворенность и низкий моральный дух, потеря веры в себя и в работу, отчужденность.

***Ошибочные действия сотрудников любого уровня ответственности могут использоваться для мошенничества, стать фактором прямых и косвенных потерь в системе корпоративного управления.***

***Прямые потери вследствие операционных рисков***, как следует из законодательства, связаны со снижением (обесценением) стоимости активов, денежными выплатами клиентам и контрагентам в целях компенсации им во внесудебном порядке убытков, понесенных ими по вине третьих лиц, денежными выплатами работникам кредитной организации в целях компенсации им убытков, понесенных ими по вине организации; расходами (выплатами), связанными с решениями суда; штрафами, наложенными исполнительными органами государственной власти; расходами на устранение последствий реализации события операционного риска, направленными на восстановление деятельности, отрицательным финансовым результатом от невыгодных сделок и др.

***Непрямые потери организации, связанные с операционными рисками*** подразделяются на *косвенные* (определяемые расчетным методом в денежном выражении), *качественные* (определяемые с использованием экспертного мнения) и *потенциальные* (которые могли бы возникнуть при реализации не выявленных организацией источников операционного риска и (или) при неблагоприятном стечении обстоятельств).

В число *непрямых потерь* входят такие как: недополученные доходы организации; возникновение источников других видов риска (например, кредитного риска, рыночного риска, риска ликвидности, риска потери деловой репутации, регуляторного риска, стратегического риска); отток клиентов; снижение качества предоставления услуг, выполнения операций; утечка, потеря или искажение защищаемой, в том числе коммерческой, информации;

судебные акты; потери (в том числе хищение) средств клиентов, контрагентов, работников и третьих лиц.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что рискогенность действий работников и связанные с ней последствия выходит за пределы мошеннических действий и представляет актуальное явление современного организационного управления. И безопасность функционирования организаций и предприятий обеспечивается в значительной степени системой управления персоналом: посредством механизмов повышения уровня профессиональной компетентности работников, управления ценностно-мотивационными смыслами, развитие профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций, мониторинг вовлеченности.

## **2.5. Системообразующие признаки корпоративного управления предприятиями**

Управление в любых социально-экономических системах (т.е. любых хозяйственных или социальных организациях) представляет собой деятельность, направленную на обеспечение эффективного, целенаправленного коллективного труда. Она может быть осуществлена только в случае, если в процессе управления принимаются и реализуются правильные решения.

Понятие *«управленческое решение»* многообразно. Часто оно используется для обозначения процесса определенной последовательности этапов действий аппарата управления по выбору наиболее оптимального варианта действий в организации («decision making»). Второе значение понятия *«управленческое решение»* - сам процесс выбора варианта решения проблемы «problem solving». И, наконец, третье значение термина - конкретный вариант действий. Рассматривая проблему решения в системе управления, целесообразно основываться на первом определении.

Решения определяют успешность деятельности любого менеджера, ибо любое его действие осуществляется на основе принятия решения. Так, отсутствие действий со стороны аппарата управления или менеджера является результатом принятого решения о нецелесообразности изменения в системе, так как она развивается, изменяется и действует в соответствии с ранее принятым решением и достигает определенных целей.

**Принятие решений в управлении** представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (см. Рис. 13).

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы:

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначального варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде.

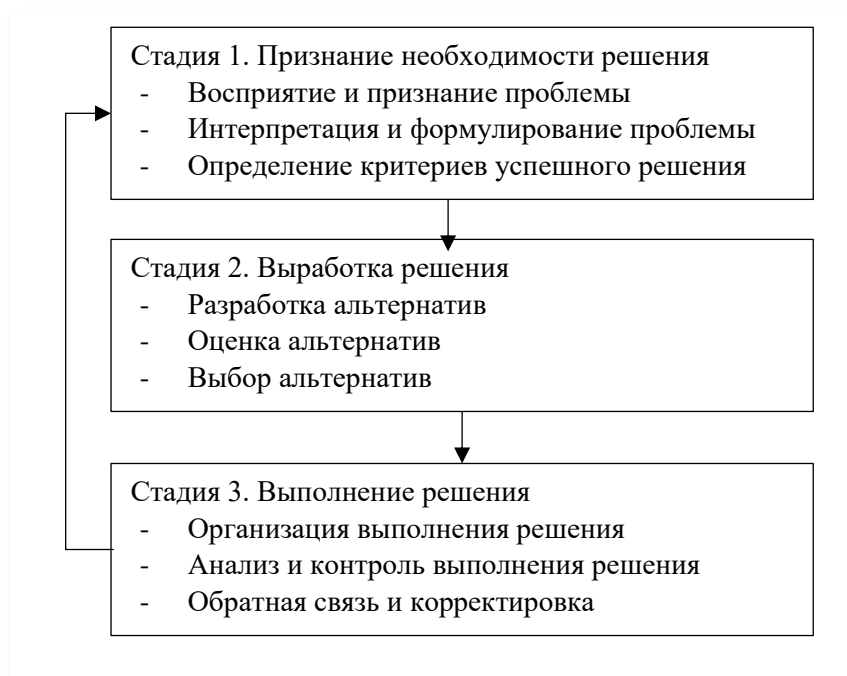


Рисунок 13 – Стадии процесса принятия решения

Отклонение системы от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Если исходить из того, что решение - это организованная реакция на возникшую проблему, то этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-

разному для *структурированных* и *неструктурированных* проблем. В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении. Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе - это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы - это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий - проявляются сами и требуют вмешательства.

Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис - к неструктурированным. Соответственно, для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных - программированные решения, для неструктурированных – непрограммированные.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы:

- 1) что действительно происходит в организации?
- 2) каковы причины происходящего?
- 3) что за всем этим стоит?

Определение и последующее формулирование проблемы позволяют ранжировать ее в ряду других проблем. В основу ранжирования проблемы могут быть положены следующие факторы:

- последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние и т.п.);
- воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и ограничения по времени;
- степень использования способностей и времени руководителя;
- внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников);
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.

Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение определенного срока);
- проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства, материалы, люди);
- решение проблемы открывает возможности, от которых нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет предприятию улучшить конкурентные позиции, получить большую прибыль и увеличить доходы своих работников).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим».

Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. В случае критерия «мы хотим» рассматривают те цели, которые желательны, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив. В целом определение данных критериев на ранних этапах процесса принятия решения вынуждает думать о том, каким будет лучшее решение.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Мнение из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместится в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: так называемая «мозговая атака»; выдвижения



предложений; групповой анализ ситуации; причинно-следственная диаграмма; карта мнений. Важно понять, что творческая обстановка при поиске альтернатив создается самим руководителем. Он делает людей творцами нового. Секрет творческой среды - в умелом управлении.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. Последние в основном порождаются отношениями между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т.п.). В практике управления широко используются такие методы, как критериальное уравнение Кепнера - Трего; платежная матрица; дерево целей или решений. Наиболее известным из них является *метод дерева решений* для уравнения и оценки выдвинутых альтернатив. Особенно данный метод полезен в ситуациях, когда мы имеем дело с неопределенностью. Метод дает общую картину решения: выборы, риски и исходы, которые могут иметь место. Более того, данный метод помогает открыть новые альтернативы, которые ранее могли быть опущены по каким-то причинам. Метод включает следующие шаги:

- инвентаризация всех альтернатив;
- ранжирование выборов в хронологическом порядке;
- решение о предпочтительности последствий рассматриваемых альтернатив с учетом их капиталоемкости;
- оценка шансов того, что каждое из выделенных событий произойдет.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом при выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений.

Завершающая стадия - это выполнение решения. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Выполнение решения - это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Тот, кто принимает управленческие решения, должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом, расставить людей, чтобы максимально использовать их способности. Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность. Необходимо распределить права и ответственность среди участников. Важно помнить старое правило: «Ничего не происходит, если нет ответственного за действие». Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Во-вторых, надо проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии данного решения его исполнителями. Этому во многом способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении.

Следующий этап - это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они появятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. И первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Также это позволяет показать подчиненным интерес руководителя к выполняемому решению. Принятие решения было рассмотрено выше как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер от начала до конца, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. Соответствует ли это реальной практике? Большинство

специалистов, изучавших реальную практику осуществления управленческих решений, ответят «нет», при этом назвав ряд ограничений реального мира, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения. Такими препятствиями являются следующие:

- часто люди не знают, что проблема вообще существует, так как они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
- не представляется возможным по техническим или экономическим причинам собрать всю относящуюся к проблеме информацию;
- ограничения во времени вынуждают принимать не лучшие решения;
- во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе мало учитываются так называемые качественные или неосознанные факторы;
- выполнение решения не всеми связывается с самим решением.

Естественно, что далеко не всегда управленческое решение является оптимальным, ошибки, сделанные при этом руководителями, можно разделить на объективные и субъективные. Типичными субъективными ошибками являются:

- привычка принимать решение по выбранному шаблону («Мы всегда делали так»);
- переоценка возможного успеха («Мне обязательно повезет»);
- настрой на субъективное желание («Я этого очень хочу»);
- недооценка риска («Со мной этого не случится»);
- установка на самый исполнимый вариант («Зато все сделаем быстро»);
- стремление доказать свою собственную правоту («В конечном счете я всегда прав»);
- подгонка информации под свой вариант решения («Моя идея должна сработать»);
- абстрактный стиль принятия решения («Смысл понятен, а там разберемся»);
- давление неудач («Я уже не один раз обжегся»).

К типичным объективным ошибкам, которые совершают люди, принимающие управленческие решения, можно отнести:

- перенасыщенность принимаемых решений, которые вследствие этого не всегда выполняются;
- новые решения противоречат тем, которые уже приняты;
- при принятии решения определяют нереальные сроки, все, это понимая, тем не менее принимают решение;
- принимаемое решение оказывается в силу обстоятельств половинчатым;

- в решениях существует определенная возможность конфликта при их организации;
- решения, принятые большинством, хотя правильным может быть мнение меньшинства;
- решения принимаются с расчетом на то, что ошибки будут исправлены в процессе его реализации;
- в связи с нехваткой времени игнорируется поэтапная процедура реализации решений;
- некому готовить информацию, необходимую для принятия решения.

В результате сами руководящие работники считают, что только 15-20% принимаемых решений выполняются персоналом предприятия. Возникает вопрос, а от чего зависит подобный уровень исполнения принимаемых решений? Вот как отвечают на этот вопрос непосредственные исполнители (мастера, бригадиры, руководители бюро и отделов); решение принято с запозданием - 76,1%, решение принято без должных 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%.

Как мы видим, основная масса управленческих решений не выполняется из-за проблем, которые можно связать с неправильным делегированием полномочий: запоздание решения, а также отсутствие достаточных расчетов и обоснований может означать то, что либо у руководителя слишком много работы, из-за чего он не успевает просчитывать и принимать необходимые решения, либо он в силу своей физической удаленности от места событий не способен вовремя отдавать нужные указания; причина же, связанная с некомпетентностью принятия решения, может быть связана с делегированием таких полномочий сотруднику, с которыми он в силу недостатка опыта квалификации и навыков не может справиться.

Поэтому для того, чтобы избежать подобных ошибок, необходимо очень внимательно отнестись к такому процессу, как делегирование полномочий.

## 2.6. Проблемы соблюдения принципов регулирования отношений корпоративного управления предприятиями

Наряду с несовершенством законодательства, одной из главных причин многочисленных конфликтов в корпоративной сфере, недостаточности инвестиций в российскую экономику, оттока капитала за границу и других экономических проблем является несоблюдение компаниями принципов корпоративного управления, а также отсутствие культуры корпоративных отношений. И действительно, трудно представить, что любые инвесторы согласятся инвестировать в предприятия, которые игнорируют интересы акционеров, нарушают их права. А ведь эта проблема характерна для лучших и крупнейших российских компаний, что уж говорить о небольших акционерных обществах.

АСФЕ выпускает данный отчет каждые два года и в 2022 году охватила 2 110 кейсов в 133 странах. *Топ индустрий по коррупции*: энергетика (64%), производство (59%), транспортировка и складирование (59%), информационная сфера (58%). Наиболее распространенным видом корпоративного мошенничества остается *незаконное присвоение активов* (86% случаев). Наименее распространено мошенничество с финансовой отчетностью (9%), в которых исполнитель намеренно вносит существенные искажения или упущения, но является самой дорогостоящей категорией. Взятки (коррупция, конфликт интересов и вымогательство) по-прежнему занимают среднюю позицию по количеству случаев и ущербу. Эти схемы встречаются в 50% случаев. В 8% нарушений использовалась криптовалюта, из них в 48% - для коррупции и взяточничества, 43% - для конвертации незаконно присвоенных активов, 35% - для отмыwania доходов, полученных в результате мошенничества<sup>111</sup>. Почти половина всех случаев корпоративного мошенничества произошла из-за существующих недостатков в контролях (29%) или из-за нарушения существующих контролей и процедур (20%).

Отмечается, что корпоративное мошенничество в российских компаниях имеет существенные особенности, связанные с *низким качеством корпоративного управления*, вследствие которого в мошеннических схемах в России задействован высший управленческий персонал, в то время как в западных – в основном средний и линейный персонал<sup>112</sup>. Существует ряд

---

<sup>111</sup> Occupational Fraud 2022: A Report to the nations. Association of Certified Fraud Examiners [Электронный ресурс]. Режим доступа: [2022+Report+to+the+Nations.pdf \(amazonaws.com\)](https://www.aocfe.com/2022-Report-to-the-Nations.pdf) (дата обращения: 01.11.2023)

<sup>112</sup> Когденко В.Г. Корпоративное мошенничество: анализ схем присвоения активов и способов манипулирования отчетностью // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №4 (403). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-moshennichestvo-analiz-shem-prisvoeniya-aktivov-i-sposobov-manipulirovaniya-otchetnostyu> (дата обращения: 06.10.2023).

проблем взаимоотношений акционеров и высшего руководства. Это и затруднение доступа акционеров к собранию акционеров из-за несвоевременного получения информации о его проведении, и отказ директоров, уволенных общим собранием акционеров, передать власть и обеспечить доступ к финансовой информации, и подписание директорами компаний соглашений без одобрения советами директоров.

А ведь каждый такой случай вредит имиджу всей российской экономики, негативно влияет на весь бизнес. В настоящее время проблемы внутрикорпоративного управления взаимоотношений собственников и управляющих, менеджмента и акционеров вышли на первый план. Прежде всего, потому что без соответствующей эффективной управленческой системы невозможны ни результативная деятельность акционерных обществ, ни привлечение инвесторов, ни нормальное функционирование рынка ценных бумаг. К сожалению, многие руководители не имеют никакого представления о принятых в мировой практике принципах корпоративного управления.

Во многом, конечно, это происходит из-за того, что уровень практики ведения бизнеса складывается годами, поэтому и общество, и государство в России должны приложить определенные усилия по совершенствованию корпоративного управления и улучшению взаимоотношений с акционерами. При этом возникает проблема создания самоорганизующегося и саморазвивающегося *механизма корпоративного управления*, который позволил бы постепенно эволюционировать в сторону нормального процесса применения международных принципов управления, добросовестной практики акционирования капитала. Нельзя не согласиться с тем, что на требования и практику корпоративного управления, как правило, влияет множество правовых областей, таких как корпоративное право, регулирование ценных бумаг, стандарты бухгалтерского учета и аудита, трудовое право, налоговое право, законы о правах человека и охране окружающей среды, а также все чаще законы, касающиеся цифровой безопасности, конфиденциальности данных и защиты персональных данных. В этих обстоятельствах существует риск того, что разнообразие правовых воздействий может привести к непреднамеренному дублированию и даже конфликтам, что может подорвать способность достигать ключевых целей корпоративного управления. В сентябре 2023 года были приняты пересмотренные Принципы корпоративного управления ОЭСР. Общей целью пересмотра было продвижение политики корпоративного управления, поддерживающей устойчивость и жизнестойкость корпораций, что, в свою очередь, может способствовать устойчивости и жизнестойкости экономики в целом. Пересмотренные Принципы включают новую главу «Устойчивость», в

которой содержатся рекомендации по оказанию поддержки компаниям в управлении рисками и возможностями, связанными с изменением климата, и другими вызовами устойчивости. Пересмотренные принципы также отражают изменения в области корпоративной собственности и концентрации, растущей роли институциональных инвесторов и управления, возрастающей сложности рисков, с которыми сталкиваются корпорации, и влияния цифровизации.

В соответствии с рекомендациями Банка России акционерные общества самостоятельно определяют степень соблюдения того или иного принципа Кодекса корпоративного управления, включая в Форму отчета о соблюдении принципов Кодекса данные о том, *соблюдается ли, частично соблюдается или не соблюдается* тот или иной принцип корпоративного управления.

В соответствии с заложенным в кодексе корпоративного управления принципом *«соблюдай или объясняй»* в том случае, если предприятия не соблюдают либо частично соблюдают какой-либо из принципов, следует приводить причины несоблюдения соответствующего принципа. Объяснения причин отклонения корпоративной практики предприятия от рекомендуемой предоставляют возможность оценить обоснованность отклонения системы корпоративного управления от лучших практик. Банк России рекомендовал предприятиям включать в объяснения отклонений следующие элементы: краткое описание обстоятельств деятельности или исторически сложившихся предпосылок, в силу которых не соблюдается или соблюдается не в полном объеме критерий соответствия принципа Кодекса; понятные и содержательные объяснения конкретных причин несоблюдения (частичного соблюдения) соответствующего принципа; описание используемых механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются вместо рекомендованных кодексом в целях снижения потенциальных рисков; указание на то, является ли несоблюдение (частичное соблюдение) ограниченным во времени и планируются ли (предполагаются ли) действия и мероприятия по совершенствованию модели и практики корпоративного управления с указанием сроков реализации таких действий и мероприятий.

Согласно данным Отчетов, средний уровень внедрения принципов Кодекса составил в 2021 году 78% от общего числа принципов (см. Табл.16).

**Доля обществ, заявивших о полном соблюдении принципов отдельных глав Кодекса (2021 г.)<sup>113</sup>**

Глава Кодекса	КС1,% <sup>114</sup>	КС2,%	СЗУ,% <sup>115</sup>
<b>Глава I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>			
1.1.1.	98	100	79
1.1.2.	74	78	53
1.1.3.	67	61	61
1.1.4.	87	100	79
1.1.5.	89	72	41
1.1.6.	50	44	23
1.2.1.	61	56	23
1.2.2.	72	72	37
1.2.3.	100	100	99
1.2.4.	98	100	94
1.3.1.	100	100	100
1.3.2.	87	100	94
1.4	100	100	99
<b>Глава II. Совет директоров</b>			
2.1.1	61	33	20
2.1.2	91	78	53
2.1.3	72	22	43
2.1.4	76	89	49
2.1.5	98	89	76
2.1.6	96	94	73
2.1.7	83	72	43
2.2.1	80	61	47
2.2.2	98	94	88
2.3.1	96	72	45
2.3.2	83	78	41
2.3.3	89	50	45
2.3.4	85	44	47
2.4.1	96	100	44
2.4.2	87	89	22
2.4.3	78	33	28
2.4.4	78	39	27
2.5.1	52	28	14
2.5.2	83	56	38
2.5.3	93	100	92
2.6.1	91	78	54
2.6.2	98	100	97
2.6.3	80	50	36
2.6.4	93	89	61
2.7.1	100	94	93
2.7.2	87	89	72
2.7.3	50	67	27
2.7.4	37	17	37
2.8.1	70	28	13
2.8.2	28	0	3

<sup>113</sup> Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2021 года. Банк России. Москва, 2022.

<sup>114</sup> КС 1, КС 2 - публичные акционерные общества, акции которых включены в котировальные списки первого (второго) уровня ПАО Московская Биржа или ПАО «СПБ Биржа».

<sup>115</sup> СЗУ - публичные акционерные общества, акции которых допущены к организованным торгам ПАО Московская Биржа или ПАО «СПБ Биржа» без включения в котировальные списки.



Окончание Таблицы 16

2.8.3	57	17	4
2.8.4	87	67	44
2.8.5	89	39	15
2.8.6	91	83	50
2.9.1	41	11	12
2.9.2	61	39	5
<b>Глава III. Корпоративный секретарь общества</b>			
3.1.1	89	89	40
3.1.2	93	94	42
<b>Глава IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>			
4.1.1	96	94	62
4.1.2	74	78	22
4.1.3	80	94	57
4.1.4	91	94	70
4.2.1	78	89	42
4.2.2	91	83	93
4.2.3	98	100	100
4.3.1	80	78	47
4.3.2	87	72	87
4.3.3	100	100	90
<b>Глава V. Система управления рисками и внутреннего контроля</b>			
5.1.1	98	100	97
5.1.2	98	100	100
5.1.3	87	78	84
5.1.4	87	83	52
5.2.1	100	100	88
5.2.2	87	100	75
<b>Глава VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества</b>			
6.1.1	63	44	31
6.1.2	76	67	43
6.2.1	87	83	83
6.2.2	54	33	17
6.2.3	74	83	47
6.3.1	43	56	51
6.3.2	96	89	76
<b>Глава VII. Существенные корпоративные действия</b>			
7.1.1	61	33	48
7.1.2	72	56	23
7.1.3	78	72	61
7.2.1	96	94	84
7.2.2	28	11	20

Отмечается, что вызовы внешней среды и быстроменяющиеся условия ведения деятельности требуют от компаний оперативных и эффективных решений, адаптивности как на стратегическом, так и на операционном уровне. В связи с этим, представляются актуальными и находятся в фокусе внимания Банка России *вопросы формирования эффективных органов управления*. Согласно принципу 2.1.1 Кодекса, одной из важных функций Совета директоров является *формирование эффективных исполнительных*

*органов и осуществление контроля за тем, чтобы они действовали в соответствии с утвержденной стратегией развития.* В сравнении с результатами мониторинга практик корпоративного управления по итогам 2020 года, в 2021 году доля обществ, заявивших о полном соблюдении принципа 2.1.1 Кодекса, сократилась.

Были пересмотрены критерии соответствия принципам Кодекса, содержащие рекомендации по формированию и обеспечению преемственности самого совета директоров. Так, критерий соответствия принципу 2.3.3 кодекса (о сбалансированности состава Совета директоров) усилен рекомендацией по определению советом директоров компетенций, необходимых ему как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Доля компаний, заявивших о полном соблюдении указанного принципа Кодекса в 2021 году по сравнению с 2020 годом сократилась.

Критерий соответствия принципу 2.3.2 кодекса дополнен рекомендацией о предоставлении акционерам результатов проведенной советом директоров оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов в совет директоров текущим и ожидаемым потребностям общества. Согласно самооценке, доля обществ, заявивших о полном соблюдении данного принципа в 2021 году, в сравнении с 2020 годом уменьшилась.

Доля ПАО, заявивших о соблюдении принципа 2.8.2 (для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров) в 2021 году заявили 28% ПАО из КС1, 0% ПАО из КС2, 3% ПАО из СЗУ. Комитет по вознаграждениям призван способствовать формированию эффективной и прозрачной практики вознаграждения, которое получают члены совета директоров, члены исполнительных органов общества и иные ключевые руководящие работники.

При пересмотре критериев соответствия принципам Кодекса корпоративного управления была принята во внимание тематика наиболее часто поступающих вопросов и жалоб акционеров в отношении отдельных корпоративных практик, реализуемых обществами. Так, в целях *повышения прозрачности решений*, принимаемых органами управления, пересмотрены критерии соответствия принципу 1.2.1 *об обеспечении прозрачного и понятного механизма определения размера дивидендов и их выплаты*. Для оценки соблюдения принципа 1.2.1 обществам рекомендуется оценивать практику предоставления акционерам в составе материалов к общему

собранию акционеров *обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли*, а также оценку его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды. Анализ результатов самооценки внедрения обществами принципа 1.2.1 демонстрирует снижение в 2021 году доли обществ, полностью внедривших указанный принцип, по сравнению с 2020 годом.

Внимание регулятора обращается на *проблему формального подхода при раскрытии информации*. Согласно самооценке не более 50% ПАО из КС1, 33% ПАО из КС2 и 17% ПАО из СЗУ заявили о соответствии принципу 6.2.2 Кодекса.

Фиксируется низкий уровень соблюдения принципа кодекса 6.3.1 (реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями) – 43% ПАО из КС1, 56% ПАО из КС2, 51% ПАО из СЗУ.

Банк России неоднократно подчеркивал, что прозрачная и понятная дивидендная политика компании является одним из значимых факторов, влияющих на стоимость ее ценных бумаг и инвестиционную привлекательность. Своевременное информирование акционеров и инвесторов об изменении подходов компании к распределению прибыли минимизирует негативное влияние в случае принятия обществом решений, полностью или частично не соответствующих ожиданиям акционеров и инвесторов. Рекомендуются при пересмотре информационной политики с учетом необходимости управления санкционными рисками следует избегать информационной асимметрии и обеспечивать взаимодействие со всеми акционерами и иными заинтересованными лицами, в том числе посредством размещения на официальном сайте компании в сети Интернет, форумах для акционеров аргументированных ответов на наиболее распространенные вопросы.

Особое внимание уделяется вопросам раскрытия информации в области устойчивого развития - о реализуемой компанией экологической и социальной повестке, управленческих практиках с целью формирования репутации социально ответственной компании как дополнительного конкурентного преимущества.

В целях привлечения внимания к вопросам *раскрытия информации в области устойчивого развития и определения единообразных подходов* к раскрытию такой информации, в июле 2021 года Банк России опубликовал рекомендации по раскрытию ПАО нефинансовой информации. В соответствии с Рекомендациями по раскрытию информации в области

устойчивого развития обществам рекомендуется обеспечить раскрытие информации в области устойчивого развития в годовом отчете или отдельно в самостоятельном отчете (отчет об устойчивом развитии, ОУР).

По итогам анализа за 2021 год все ПАО из КС включили информацию об устойчивом развитии в свои годовые отчеты либо в ОУР. Так, 64% ПАО из КС включили информацию в области устойчивого развития в состав годового отчета, в то время как 36% ПАО из КС подготовили ОУР. При этом ПАО из КС, подготовившие ОУР, – представители следующих отраслей: электроэнергетика, энергоресурсы, металлургия, телекоммуникации, финансовый сектор, строительство, транспортная отрасль, холдинги и потребительский сектор. 96% ПАО из КС, представивших информацию об устойчивом развитии в форме ОУР, – ПАО, акции которых включены в котировальный список первого уровня.

Согласно Рекомендациям по раскрытию информации в области устойчивого развития, обществам рекомендуется руководствоваться признанными международными стандартами, выбор которых может зависеть от разных факторов, например от того, на кого нацелено раскрытие информации об устойчивом развитии, от приоритетов общества по учету того или иного набора ESG-факторов в своей деятельности, от отрасли и сектора, в которых осуществляет свою деятельность общество. Как показали результаты анализа 2021 г. 44 ПАО из КС подготовили информацию в области устойчивого развития за 2021 год с использованием международных стандартов, практик и рекомендаций. По сравнению с 2020 годом доля ПАО из КС, использующих международные стандарты, практики и рекомендации, выросла незначительно (на 4 %). Наиболее часто используемые международные стандарты, практики и рекомендации по раскрытию информации в области устойчивого развития включают стандарты Глобальной инициативы по отчетности (GRI), рекомендации Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), стандарты Совета по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития (SASB), принципы Глобального договора ООН (UN Global Compact) и формат отчетности Проекта раскрытия информации по углеродной отчетности (CDP).

Заметим, что в связи с отделением собственности от контроля, или иначе текущего управления, когда права принятия решений делегируются акционерами наемному менеджеру, возникают проблемы корпоративного управления.

Причин для этого может быть несколько: отсутствие у акционеров должной квалификации или возможностей управлять предприятием

(например, если акционером является юридическое лицо); распыленность акционерного капитала, при которой невозможны коллективные способы управления и требуется специальный субъект управления и др. В результате нередко возникает ситуация, когда менеджеры руководят компанией, преследуя собственные как финансовые, так и нефинансовые выгоды:

- чрезмерно высокие вознаграждения;
- приобретение предметов роскоши (например, дорогих служебных автомобилей);
- неоправданное расширение размеров организаций для повышения собственного социального статуса;
- прямое присвоение в той или иной форме средств инвесторов и др.

Кроме того, во главе корпорации могут оказаться неквалифицированные менеджеры, поэтому перед собственниками капитала встает ряд задач:

- как ограничить поведение менеджеров, ориентированное на извлечение личных выгод;
- как побудить менеджеров эффективно управлять предприятием;
- как обезопасить себя от неквалифицированных управленцев.

Гарантии эффективного управления, а следовательно, эффективность как отдельных предприятий, так и всего корпоративного сектора зависят от двух обстоятельств. Во-первых, от наличия у акционеров адекватных механизмов контроля за действиями менеджеров и в случае необходимости - замены руководителей; во-вторых, от механизма перераспределения прав собственности в пользу более эффективных экономических агентов в том случае, когда собственники не способны или не желают контролировать менеджмент предприятия.

Таким образом, как со стороны государства, так и ассоциации необходимы постоянный мониторинг соблюдения основных принципов развития корпоративного управления, проблем, с которыми сталкивается корпоративное управление в нашей стране, процессов принятия управленческих решений и делегирования полномочий, определение прав и ответственности основных участников корпоративных отношений.

## **2.7. Компетентностный подход к распределению полномочий в системе корпоративного управления предприятиями**

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает постановку цели перед кем-то и одновременно предоставление ему средств ее достижения и ответственности за качество результата. Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно 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. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, - один из классиков менеджмента, - то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому в подлинном смысле слова делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя. Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятных и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. А уж когда речь заходит о корпоративном управлении, то тут процесс эффективного делегирования полномочий приобретает ключевое значение для успешного функционирования корпорации, так как система делегирования полномочий пронизывает систему корпоративного управления насквозь.

Кроме того, делегирование помогает «первым лицам» компании (акционерам и высшему менеджменту) не растрачивать свой потенциал и время «на текучку», а целиком сосредоточиться на решении вопросов стратегического плана. Не меньшую пользу грамотное делегирование приносит и самим работникам: оно способствует развитию их профессионализма, ответственности, повышает удовлетворенность выполняемой работой, а также лояльность по отношению к компании в целом.

Тем не менее, опыт оценивания управленцев показывает, что очень часто данная компетенция нуждается во всестороннем и систематическом усилении. Причем не только в плане совершенствования фактической способности менеджеров эффективно передавать подчиненным часть своей работы, а в первую очередь, на уровне самой внутренней готовности делегировать. Среди

конкретных причин своего скепсиса относительно делегирования сами руководители чаще всего называют:

- 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 высококлассный 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, причинами чего являются следующие основания:

- подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем решать проблему самому;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки, а поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее;
- у подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задачи;
- у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле,
- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов 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 выполнимости 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%. Это подтверждает тот факт, что часто у предпринимателей начинаются проблемы, когда их предприятия начинали увеличиваться в размерах, что приводило к тому, что они не могли самостоятельно управлять и были вынуждены нанимать управленческий персонал, а следовательно, делегировать свои полномочия другим людям, при этом недостаточно прорабатывая этот процесс.

В частности, наблюдения за менеджерами — участниками специализированных Центров развития позволяют выделить типичные



ошибки делегирования. Большинство из них концентрируется в основном вокруг трех принципиальных вопросов делегирования, а именно: «Что?», «Кому?», «Как?».

Если говорить о первом из обозначенных вопросов - **«Что делегировать?»**, - то речь здесь идет не только о недостаточном, но и наоборот, - об «избыточном» делегировании. Так, вопреки вышеперечисленным психологическим барьерам на пути передачи полномочий 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 устойчивого раппорта и 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, успешность которой зависит не столько от общих административных способностей, сколько от конкретных профессиональных умений и навыков.

Если перейти теперь к вопросам **«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 затрудняются доходчиво довести до подчиненных суть предполагаемой работы, свои ожидания относительно конкретных стандартов и сроков её 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 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 распределить полномочия. Оно должно так же эффективно выполнить этот этап процесса управления, как и все остальные. Поскольку управленческие функции взаимозависимы, то неэффективное делегирование задач и полномочий создает проблемы для каждой последующей функции.

*Делегирование является эффективным управленческим приемом*, если оно осуществляется при соблюдении следующих принципов, среди которых:

- четко распределять уровень исполнения и требуемые действия;
- определять время отчета о результатах;
- информировать коллектив, на который распространяется делегированная власть;
- обеспечивать подчиненного необходимой информацией;
- оценивать сроки, а не методы достижения результата;
- делегировать последовательно, а не только скучные или срывающиеся задачи;
- предоставлять подчиненным возможность для выбора делегируемых заданий.

Кроме того, руководитель при использовании делегирования полномочий должен соблюдать следующие *правила*:

- полную информированность заместителя;
- абсолютную искренность во взаимоотношениях;
- безусловную лояльность к заместителю;
- поддержку заместителя и отстаивание его интересов;
- оказание всяческого содействия заместителю.

Одновременно для заместителя необходимо соблюдение следующих правил:

- действия в духе руководителя;
- абсолютная лояльность к руководителю;
- непроведение собственной политики и тактики;
- абсолютная корректность;
- полное информирование руководителя.

Тем самым 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 подчиненный вместе с непосредственным своим руководителем);

3) *нулевое делегирование* (подчиненный выполняет порученную работу, но ответственность за ее итоги несет его руководитель);

4) *делегирование наоборот* (подчиненный, получив задание, перекладывает ее исполнение на своего руководителя).

Чем же подкрепляются подобные предложения?

В стратегическом аспекте состояние и результаты деятельности большинства предприятий России в настоящее время можно рассматривать как равнодействующую небольшого числа социально-экономических сил - основных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия. Представим эти силы для наглядности в виде так называемой функционально-управленческой конфигурации предприятия - многоугольника, вершины которого соответствуют экономическим агентам, наиболее тесно связанным с предприятием в рамках системы взаимных ожиданий, а стороны и диагонали - отношениям взаимодействия, взаимного или одностороннего влияния этих субъектов друг на друга.

Основной, оказывающий, по существу, определяющее влияние на функционирование предприятия контур, участники которого непосредственно являются субъектами или объектами управления корпоративным (т.е. имеющим значительное число собственников) предприятием, в настоящее время включает сеть главных типов потенциальных «участников» (в этом перечне на нечетных местах находятся физические лица, на четных относительно устойчивые коллективные субъекты):

1) руководитель предприятия (генеральный директор);

2) администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);

3) работники предприятия как физические лица;

4) трудовой коллектив предприятия;

5) акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица;

б) собрание акционеров предприятия как управленческий орган.

Традиционное для западной теории корпоративного управления описание функционально-управленческой конфигурации в виде классического треугольника «менеджеры - акционеры - работники» для российских условий, на взгляд некоторых авторов, принципиально неполно, так как не учитывает такие важные и традиционные для отечественных предприятий черты, как роль коллективов, склонность лидеров к пренебрежению мнением и интересами подчиненных, недостаточную степень законопослушания, а также утвердившуюся в последние годы исключительную роль «первого лица» предприятия.

Каждому из шести типов перечисленных «участников» присущи 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 корпоративных предприятий в переходном периоде* состоит в несбалансированности функционально-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 узко-эгоистичный 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 предприятием, распределении и присвоении результатов его деятельности (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 - высший менеджмент (администрация) предприятия. Обычно персональная самостоятельность этих руководителей и степень влиятельности их коллективного мнения невысоки и лишь незначительно превышают самостоятельность персонала. Бесправие же работников наблюдается на большинстве отечественных предприятий. Способствуют этому и отсутствие на них дееспособных профсоюзных организаций, слабое представительство работников на собраниях акционеров, несмотря на то, что по статистике они обладают примерно 30% акций предприятий. Таким образом, персонал предприятия практически не

представлен в структуре управления предприятием, что означает потерю эффективности использования труда в целом. Получило широкое распространение пренебрежение интересами мелких акционеров - недобросовестность реестродержателей.

Картина неограниченного господства генеральных директоров в некоторых случаях нарушается - тогда, когда крупные собственники (акционеры) находят возможность «посадить» в кресло генерального директора своего ставленника. Однако это еще не гарантирует сближения интересов остальных участников конфигурации. Часто собственники не связывают свои интересы с долгосрочным развитием предприятия, ограничиваясь либо конвертацией активов предприятия в денежные средства, либо торможением производства в интересах развития конкурирующих производств, что, как правило, не соответствует интересам работников, трудового коллектива и мелких акционеров.

В приводимой ниже таблице 17 представлены основные черты распределения интересов, полномочий и ответственности между элементами функционально-управленческой конфигурации как в ее нынешнем состоянии, так и в желательной перспективе. Интересы субъекта характеризуются ориентацией во времени (долго-, средне- или краткосрочные) и в социально-экономическом пространстве (индивидуалистическая или связанная с предприятием). Для описания объема полномочий и оценки меры ответственности использованы четырехэлементные порядковые шкалы: соответственно минимальный; ограниченный; широкий; неограниченный и нулевая; низкая; ограниченная; высокая. По горизонтали баланс в таблице имеет место, если для данного субъекта мера ответственности соответствует объему полномочий с учетом того, что долгосрочные интересы требуют значительно больших прав, чем краткосрочные.

**Соотношение интересов, полномочий и ответственности в  
существующей / желательной функционально-управленческой  
конфигурации<sup>116</sup>**

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Характер интересов; их ориентация</b>	<b>Объем полномочий</b>	<b>Мера ответственности</b>
Генеральный директор	Краткосрочный; индивидуалистическая Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Неограниченный	Низкая
		Широкий	Высокая
Администрация	Долгосрочный; индивидуалистическая Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Ограниченный	Высокая
		Широкий	Высокая
Работники	Среднесрочный; индивидуалистическая Среднесрочный; индивидуалистическая с элементами «заводского патриотизма»	Минимальный	Низкая
		Ограниченный	Ограниченная
Трудовой коллектив	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Минимальный	Нулевая
		Ограниченный	Высокая
Акционеры	Зависит от доли акций и целей акционера; собственные интересы как физического или юридического лица Долгосрочный; собственные интересы как физического или юридического лица	Минимальный	Ограниченная
		Ограниченный	В зависимости от доли акций может быть высокой
Общее собрание акционеров	Кратко- или среднесрочный; зависит от состава акционеров; Средне-или долгосрочный, зависит от состава акционеров	Ограниченный	Нулевая
		Широкий	Ограниченная

В этом смысле наиболее разбалансированным представляется статус трудового коллектива, а наиболее сбалансированным - администрации предприятия. По вертикали баланс интересов имеет место, если в ряду

<sup>116</sup> Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопр. экономики. 1999. - №8. - С.69

субъектов есть участники, обладающие достаточным объемом полномочий для реализации долгосрочных интересов. Таких субъектов в таблице нет. *Баланс полномочий* в существующей конфигурации отсутствует, в перспективной - распределяется между генеральным директором, администрацией и собранием 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 успех 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 априорно считаться единоличным носителем интересов предприятия. Под этим углом зрения такие 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, «сдержек и противовесов», определяющих полномочия каждого из «действующих лиц», равноправие их взаимоотношений и относительную сбалансированность всей конфигурации в целом.

## **ИННОВАЦИОННОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

### **3.1. Организация инновационной деятельности предприятий**

Осуществление экономических реформ в Российской Федерации во многом зависит от повышения эффективности профессиональной деятельности во всех отраслях и звеньях производства. На это, по крайней мере, 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, что организация хочет достичь - ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей»<sup>117</sup>. 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, западных научных школ и, за редким исключением, не всегда эффективны в практике хозяйствования<sup>118</sup>. 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 этой стратегии должен быть заложен инновационный подход и организационное проектирование инновационной деятельности. Особенно это важно в связи с тем, что абсолютное большинство учебно-практического материала, посвященного стратегическому выбору, не включает в свое содержание ни принципов инновационной деятельности в разработке стратегии, ни организационного проектирования. Подобная не разработанность проблемы вызывает объективную необходимость концептуального развития сущности инновационной деятельности в преобразовании и эффективном осуществлении деятельности предприятий и организаций.

---

<sup>117</sup> Потемкин В. К. Федоренко И. В. Стратегия организации деятельности предприятий на региональном потребительском рынке. – СПб.: ИРЭ РАН, 2000. - С. 158.

<sup>118</sup> Потемкин В.К., Яковлева Н. В. Стратегия гибкого маневрирования предприятий на региональном потребительском рынке - СПб.: ИРЭ РАН, 2000. - С.100.



Несмотря на то, что понятие инновационной деятельности уже несколько лет введено в научный оборот, приходится констатировать самые различные ее толкования. По определению Т.Х. Эркенова инновационная деятельность представляет собой «деятельность по доведению научных и технических идей, изобретений, разработок до конечного результата, пригодного для использования в различных сферах хозяйствования»<sup>119</sup>. Инновационный подход к деятельности позволяет усилить влияние достижений научно-технического прогресса на социально-экономическое развитие предприятий и общества в целом. Отмечается, что степень этого влияния различна<sup>120</sup>:

- **технологический аспект инновационной деятельности** обеспечивает реализацию целей технической политики и комплексную социально-экономическую оценку воздействия НТП на технико-технологическую структуру предприятия;

- **институциональная структура инновационной деятельности** способствует регламентации, организации и регулированию социально-экономических и технологических процессов;

- **социально-ценностный аспект инновационной деятельности** обеспечивает сбалансированность всей системы институциональной структуры и потребностей общества в условиях внутренней и внешней среды функционирования субъектов хозяйствования.

Т.Х. Эркенов под **инновационной деятельностью** понимает, в основном, деятельность по доведению научных и технических идей, изобретений, разработок до конечного результата, пригодного для использования в различных сферах хозяйствования<sup>121</sup>. Исходным в понятии инновационная деятельность 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.д. В научной литературе представлены различные трактовки данного понятия:

- внесение в разнообразные виды человеческой деятельности новых элементов, повышающих результативность этой деятельности<sup>122</sup>;

---

<sup>119</sup> Эркенов Т.Х. Инновации и инвестиционная политика предприятий: теоретический анализ системы управления. – СПб.: 1994. – С. 59-60.

<sup>120</sup> Парсаданян С.А., Потемкин В.К. Инновационная деятельность: организация, технологии, проектирование. – СПб.: ИРЭ РАН, 2001. – С. 25.

<sup>121</sup> Эркенов Т.Х. Инновации и инвестиционная политика предприятий: теоретический анализ системы управления. – СПб.: 1994. – С. 59-60.

<sup>122</sup> Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века / Междунар. ин-т Питирима Сорокина — Николая Кондратьева. М. : Экономика, 2004.

- общественный, технический и экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если она ориентируется на экономическую выгоду, прибыль, появление инновации на рынке может привести добавочный доход<sup>123</sup>;
- сложный комплекс различных видов деятельности, начиная с возникновения идеи и последующих стадий исследования, разработок, проектирования, изготовления нового образца, анализа рынка сбыта до поступления новой продукции в сферу сбыта. С чисто экономической точки зрения нововведение - это прибыльное использование научно-технических и других достижений посредством производства новой потребительской стоимости<sup>124</sup>.

Исследователи вопросов инновационной деятельности не без основания полагают, что термин «инновация» был введен в научный оборот **Й. 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, трансформацию изобретений, рационализаторских предложений, идей, моделей развития в 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. Так, было бы более правильным считать прибыль. Несомненно, инновационная деятельность как таковая может быть недостаточно эффективной, если ее не рассматривать одновременно с деятельностью маркетинговой, ей сопутствующей, и деятельностью инвестиционной, которую, по сути, «подпитывает» инновационная деятельность.

---

<sup>123</sup> Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венг. – М.: Прогресс, 1990.

<sup>124</sup> Сироткина Н.В., Чупрова И.Ю. Инновационная стратегия развития высокотехнологичных регионов. Новый взгляд с позиции формирования экономики знаний // Регион: системы, экономика, управление. 2016. № 3 (34). С. 36–42

Маркетинг, или более правильно - *инновационный маркетинг*, направлен на установление рыночных приоритетов в производстве товаров и услуг, сегментацию потребительских рынков, на оценку потребительских свойств товаров, на оценку 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 создании товаров и услуг.

Исследование отдельных аспектов инновационной деятельности, в частности, доведение научных разработок, изобретений, рационализаторских предложений, технических и организационных новшеств до 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 можно определить как комплекс работ, выполняемых работниками в организационно-технологической цепочке или «инновационного цикла» на основе новых знаний, методов работы, нового осмысления степени своего участия в создаваемых товарах и услугах.*

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 по достижению поставленных целей развития предприятия. Формирование и развитие инновационного процесса связывается с нами, 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. И везде важны *управленческие инновации*, связанные как с активизацией инновационного процесса, так и работников - непосредственных участников производственного процесса на предприятии. Это объясняется тем, что деятельность работников также по своей природе может быть инновационной, чему способствует:

- предметно-целевой уровень профессиональных знаний;
- поведенческие ориентиры, предпочтения связанные с усилением влияния на конечные результаты производства;
- конструктивно-определенный уровень профессионализации производственного процесса;
- социокультурные ориентиры, обусловленные разделением ценностей, преобладающих в коллективе предприятия;
- социальный и социально-психологический уровень включения работников в процесс повышения эффективности производства, следствием которого являются и социальные результаты работы каждого из членов коллектива.

Большинство авторов работ в области инноваций фокусируют исследовательский интерес на производственно-технологических аспектах инноваций, в то время как социальным аспектам, в том числе управленческим инновациям уделяется недостаточно внимания. В то время как именно управленческие инновации позволяют направлять вектор поведения работников в процессе реализации всех остальных видов и форм инновационного процесса. Упускается из виду то, что «субъектами производственно-хозяйственной деятельности и создания инноваций являются непосредственно работники предприятий».

Как отмечается исследователями, результативность управленческих инноваций на крупных промышленных предприятиях, во многом, соотносится с ориентацией деятельности руководящего звена на универсальные принципы управленческого воздействия на персонал предприятий, среди которых:

- отчетливо поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет-диспетчирование;
- нормы и расписания;
- нормальные условия-нормирование операций;
- письменные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

Эти *базовые принципы деятельности руководящего звена предприятий* ориентируют персонал на достижение экономического и социального результата в сфере трудовой деятельности. При этом необходимо

иметь в виду, что результативность труда в сфере материального производства характеризуется не только набором экономических показателей: производительность труда, себестоимость, прибыль и т.п., но показателями социальными: мобильность персонала, предприимчивость, инновационность, ответственность.

Социальные результаты управленческих инноваций на предприятиях отображают развитие способностей работников к более эффективному труду. Данные способности могут быть врожденными или природными, а также приобретенными в процессе труда.

Отдельные способности не могут существовать сами по себе и независимо друг от друга, а изменяются, приобретают новые качественные характеристики в зависимости от развития других способностей. Состав способностей работников многообразен: природные (или естественные) - биологически обусловленные способности (восприятие действительности, память, мышление); общие (умственные, тонкость и точность воспроизведения различного рода движений и действий, речевая достаточность для межличностных коммуникаций); специальные (аналитические, технические, математические и гуманитарные); теоретические и прикладные; творческие и учебные; социально обусловленные (предметно-деятельные предметно-познавательные, коммуникативные); влияния на окружающих (умение убеждать других, оказывать прямое и косвенное влияние на других людей, добиваться взаимопонимания в разрешении конфликтных ситуаций).

Управленческие инновации на предприятии, как правило, имеют несколько профессиональных ориентаций: диагностическую, поведенческую, конвенциональную, воспитательную. **Диагностическая ориентация** связана с определением пригодности работников к выполнению профессиональных функций с учетом перспектив развития предприятия. **Поведенческая ориентация** связана с развитием у работников предприимчивости, настойчивости, инновационного мышления, коммуникативных свойств личности. **Конвенциональные ориентации** связаны с определением функционально-ролевых отношений на предприятии, распределением полномочий, определяющих участие работников в труде и управлении. **Воспитательные ориентации** - это ориентации сугубо социальные, связанные с внедрением в практическую деятельность предприятий социальных норм, ценностей, образов, которые являются основой формирования цивилизованных социально-трудовых отношений.

Ведущим элементом управленческих инноваций на предприятии, несомненно, является деятельность работников, причем, не просто

деятельность, а деятельность созидательная и активная. Активность в этом случае выступает как атрибут, как мера деятельности.

Деятельность работников различается по сфере приложения труда, по объему выполняемых работ, по уровню конкретности выполняемых функций, по уровню профессиональной квалификации и опыта работы, по результативности. И здесь необходимо согласиться с 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 - направленность на преодоление противоречий между потребностями и условиями существования человека. Как следствие, деятельность работников предприятий в контексте управленческих инноваций призвана раскрывать:

- деятельные позиции личности (организационный аспект);
- отношение личности к процессу инновационных преобразований в сфере производства и управления (организационно-экономический аспект);
- включенность в систему социально-трудовых отношений (социальный аспект);
- формирование структуры социальных действий связанных с деконфликтизацией процесса труда и управления (социально-психологический аспект).

В современных условиях **деятельная позиция работников** на предприятиях проявляет себя по-разному, что и определяет необходимость ее учета в управленческих инновациях. Так, по самооценкам респондентов только 37,0% в достаточной мере проявляют активность в труде; активизируют свою деятельность в решении производственных вопросов - 41,0%; около 2,0% активизируют деятельность по разработке рационализаторских предложений. 55,0% работников, в основном, пассивны, так как полагают, что от их активности в сфере труда ничего на предприятии не изменится; только 9,0% рабочих и 8,0% мастеров считают, что качество продукции находится на высоком уровне; 17,0% рабочих и 38,0% мастеров оценивают свою работу как брак; 30,0% рабочих считают, что руководители относятся к бракоделам снисходительно, по причине того, что «и так некому работать»; 49,0% рабочих назвали систему стимулирования труда порочной и только 7,0% рабочих полагают, что работают эффективно и качественно и занимают ответственную позицию.

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 предприятий проблематичен, например, выход предприятий на новые рынки сбыта продукции. Состав ресурсов, прямо и косвенно влияющих на процессы организации инновационной деятельности и предопределяющих организацию инновационной деятельности<sup>125</sup>:

- *материальные*: материалы, сырье, оборудование, энергия; затраты от брака из-за некачественного сырья; затраты на совершенствование материальных факторов; фонды рабочего времени;

- *трудовые*: развитие профессионально-квалификационных и социально-психологических характеристик работников (знания, навыки, компетенции, мотивация, ценности, смыслы деятельности, вовлеченность, лояльность и др. характеристики); обучение и развитие персонала;

- *техничко-технологические*: затраты на совершенствование технологии производства, настройку оборудования, изменение технологических параметров; потери от брака по технологическим причинам;

- *организационные*: затраты на совершенствование организационных факторов; потери от брака по организационным причинам; выявление резервов и организация по приведению их в действие;

- *информационные*: затраты на совершенствование информационного обеспечения инновационного процесса; поисковые, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по повышению качества продукции; контроль качества сырья и материалов; функционирование системы управления качеством.

#### ***Особенности инновационного процесса:***

- инновационный процесс, являясь средством реализации государственной инновационной политики, осуществляется на предприятиях, в регионах, поэтому инновационная политика государства носит адресный характер;

- рискованность инновационного процесса, поскольку финансовое обоснование проектов проводится в условия неопределенности с точки зрения их ожидаемой результативности и показателя возврата инвестиций;

- конфликтность инновационного процесса, конфликт между старым и новым возникают буквально на каждой его стадии;

- многоаспектность инновационного процесса. Успех процесса во многом зависит от того, как сочетаются интересы всех участников.

---

<sup>125</sup> Парсаданян С.А., Потемкин В.К. Инновационная деятельность: организация, технологии, проектирование. – Спб.: ИРЭ РАН, 2001. – С. 28.

При рассмотрении инновационной деятельности как основы построения инвестиционной политики предприятий, видимо, необходимо учитывать то обстоятельство, что механизм влияния инновационной деятельности на инвестиционную политику предприятий достаточно сложен и обусловлен функциональными, причинно-следственными связями и зависимостями предприятий от внутренней и внешней сферы осуществления их деятельности. И здесь целесообразно выделить следующие системные признаки, благодаря которым инновационный процесс может обеспечить рациональную и эффективную инвестиционную политику предприятий.

**Первый признак** - единство производства общественной практики и инновационной деятельности. Современное производство в промышленно развитых странах ускоренно переходит на инновационный путь развития - систематическое обновление продукции, технологии, изыскание новых областей их применения, максимальное удовлетворение разнообразных запросов потребителей. Этот процесс является главной предпосылкой развертывания инновационной деятельности - производства научной продукции и на ее основе инноваций. Поэтому внешней по отношению к инновационной сфере задачей является создание режима наибольшего благоприятствования инновационной политике хозяйствующих субъектов при высокой доле государственных инвестиций.

**Второй признак** - инвестиционное поле, структура и объём инвестиций в стране, регионе, в том числе направляемых в инновационную сферу. В отличие от традиционных вложений (в уже применяемые технику, технологию), инвестиции в инновационную деятельность могут дать прибыль, многократно превосходящую гарантированную ценными бумагами. Однако при этом во много раз возрастает риск этих вложений. Опыт свидетельствует, что только 10 - 20% новшеств имеют успех у потребителей при достаточно строгой, взвешенной экспертизе и технико-экономической оценке проектов.

Отсюда возникает проблема разделения риска между субъектами инвестиций, государством, необходимость разработки системы мер, снижающих долю риска инвесторов, направляющих средства в инновационную деятельность.

**Третий признак** - накопление и оборот капитала. Движение капитала в инновационной сфере отличается своеобразием, которое состоит, во-первых, в том, что нередко первоначальный капитал должен поступать извне (у инноватора нет требуемых средств или их недостаточно) и, во-вторых, в том, что из-за длительного оборота капитала, часто более года, инновационная сфера без соответствующих компенсационных мер со стороны государственных и региональных органов управления была бы абсолютно



непривлекательной для приложения капитала. В позиции рассматриваемой системы (включения капитала в инновационную деятельность и его движение в нем) требуется разработка комплекса государственных и региональных финансовых мер и преференций, создающих необходимые условия для осуществления инновационной деятельности в стране, регионе.

**Четвертый признак** - инновационная инфраструктура, функционально связанная с инновационной деятельностью. Она обеспечивает функционирование и обновление инновационной сферы, нацеленность на потребности рынка и эффективность инновационной деятельности. Инновационная инфраструктура 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. Пока она находится в эмбриональном состоянии. К основным ее элементам можно отнести *информационную инфраструктуру* и *инфраструктуру организационной поддержки*.

Первая обеспечивает необходимой информацией начинающих инноваторов (консалтинговые компании, организации 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 и различные фонды и т.д. перечисленные функции отражают опыт западных стран. Задача заключается в систематизации функций инновационной инфраструктуры, выработке критериев и алгоритма выбора ее оргформ в конкретных условиях данного региона.

***Рассмотрим ряд определений инновационной инфраструктуры.***

- Инновационная инфраструктура - это совокупность объектов инновационной деятельности и взаимосвязей между ними, которые производят новые знания и новшества, преобразуют их в новые продукты и услуги, обеспечивают их распространение и потребление в условиях рынка. Инновационная инфраструктура является связующим звеном между

результатами научных исследований и рынком, государством и предпринимательским сектором экономики<sup>126</sup>.

- Инновационная инфраструктура – организации (учреждения), способствующие осуществлению инновационной деятельности, т.е. комплекс организаций (учреждений), имеющих подчиненный и вспомогательный характер, обслуживающих инновацию и обеспечивающих условия нормального протекания инновационного процесса. В состав инфраструктуры входят инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации<sup>127</sup>».

- Инновационная инфраструктура - совокупность организаций, предоставляющих услуги по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса<sup>128</sup>.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике» инновационная структура - это «совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, консультационных и организационных услуг».

Концепция технологического развития до 2030 года использует следующие понятия, отражающие элементы национальной инновационной инфраструктуры: инновационный научно-технологический центр, институты инновационного развития, компания-лидер, малая технологическая компания, малые инновационные предприятия, передовая инженерная школа, технологический стартап, технологическая компания, центры компетенций, центры трансфера технологий, экосистема технологического развития<sup>129</sup>. Перечисленные виды организаций являются ключевыми **субъектами инновационного процесса**.

В соответствии с Концепцией технологического развития РФ до 2030 года новыми субъектами технологического развития должны стать:

- объединения (технологические холдинги и др.), включающие образовательную, исследовательскую, конструкторскую и производственную

---

<sup>126</sup> Концепция инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы, одобренная постановлением Правительства Российской Федерации от 24 июля 1998 г. N 832.

<sup>127</sup> Глухов В.В., Осеевский М.Э. Инновационное развитие экономики мегаполиса: учебное пособие. – СПб: Издательство Лань, 2010. – С. 95

<sup>128</sup> Сергеев, Л. И. Исследование понятия инновационной инфраструктуры / Л. И. Сергеев, М. Ю. Писаренко // Вестник Калининградского юридического института МВД России. – 2011. – № 4(26). – С. 89-92.

<sup>129</sup> Концепция технологического развития на период до 2030 года, утв. Распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 25.10.2023 г.)

базу, опытные производства. Такие объединения могут формироваться вокруг как технических образовательных организаций высшего образования, так и технологических компаний и будут объединять стартапы с исследовательской, инфраструктурной и производственной базой в целях создания высокотехнологичной продукции на основе комплексного подхода;

- научно-образовательные структуры (исследовательские консорциумы), способные реализовывать крупномасштабные технологические проекты вплоть до разработки готовых к коммерциализации опытных образцов, основной функционал которых будет направлен на оперативное решение научно-образовательных задач путем выстраивания эффективного взаимодействия между участниками консорциума за счет объединения собственных и внешних ресурсов, перераспределения указанных задач между ними и оптимизации затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы;

- малые технологические компании, ориентированные как на встраивание в производственно-технологические цепочки крупного бизнеса, так и на самостоятельное развертывание серийного производства;

- профессиональные технологические посредники (брокеры), обеспечивающие развитие сервисов инжиниринга, трансфера технологий и интеллектуальных прав, организации международного взаимодействия.

Инновационная инфраструктура призвана создавать условия для достижения целей инновационного развития.

**Пятый признак** - организация инновационной деятельности. Отечественная и зарубежная практика знает немало ее форм. Однако для конкретных условий региона структура оргформ будет в значительной мере зависеть от полноты и экономичности функциональных связей их с производством, потребителями. Среди них функции удовлетворения потенциальных потребителей по номенклатуре и объему (количеству) выпускаемых новых изделий, обеспечения при этом минимума затрат времени, материальных и денежных ресурсов, максимизации прибыли (предпринимательский фактор) и личной материальной заинтересованности ученых и специалистов.

В мировой практике известны три основных типа оргформ инновационной деятельности: административно-хозяйственная (внутри крупных предприятий, 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 составляющих разных систем дает возможность отделить друг от друга функциональные связи, образующие некое множество, что позволяет конкретнее и конструктивнее провести их анализ, установить необходимость и пути их эффективного осуществления или трансформации.

В решении проблем преобразования инновационной сферы перспективным является рассмотрение ее как подсистемы инновационной сферы страны и подсистемы социально-экономической сферы региона, отрасли. Этот подход имеет значение прежде всего для инновационной сферы, нацеленной на достижение реальных инноваций в стране или регионе. Организация связей инновационной сферы страны с ее региональными частями сводится к выработке механизма взаимодействия федеральных, региональных и отраслевых органов управления по реализации инновационного потенциала предприятий.

Национальная инновационная система формируется в контурах воспроизводственного цикла на основе взаимосвязанных элементов - социально-экономических структур макро-, мезо- и микроуровня.

В социально-экономической системе предприятий инновационная сфера имеет широкий спектр функций, основную направленность которого можно представить следующим образом.

1. **Производственный вектор.** Инновационный потенциал своим происхождением и функциями нередко обязан в первую очередь производственной структуре предприятий. Он во многом ориентирован на обновление продукции, повышение ее конкурентоспособное, развитие технологии производства. Реализация этой функции связана с перспективой развития производства, его структурной перестройкой, формированием на предприятии будущего технологического уклада.

2. **Социальный вектор.** Инновационный потенциал предприятий должен- быть в полной мере задействован на решение многочисленных проблем социальной сферы предприятий, повышение качества жизни его работников. Ограниченность инвестиций сдерживает этот процесс и лимитирует вклад в эту сферу инновационного потенциала предприятий. Задача заключается в поиске форм взаимосвязи между ними, консолидации финансовых средств из разных источников регионов: регионального бюджета, внебюджетных фондов, спонсоров, федеральных средств на развитие учреждений и предприятий, социальной сферы федерального подчинения и др.

3. **Экологический вектор.** Он связан с проблемой повышения экологичности технологий, с переходом в будущем к

биосферосовместимому типу производства, приближением его к естественным, природным процессам. Вторая проблема – совершенствование очистных и отходов перерабатывающих технологий, повышение экологической безопасности конструкций и сооружений. Для ряда предприятий экологический вектор становится приоритетным в использовании инновационного потенциала.

Эффективность использования инновационного потенциала по перечисленным направлениям будет зависеть от появления соответствующих оргформ инновационной деятельности, от содержания и уровня ее управления.

Как следует из изложенного, решающее значение в повышении социально-экономической роли инновационной деятельности имеет система управления. В качестве гипотезы выдвинем, следующее положение: методологически совершенствование системы управления инновационной сферой будет определяться следующими факторами:

а) в соответствии с развитием и функциональным наполнением самоуправления предприятий управление научно-инновационной деятельностью, и в том числе, ее инновационной составляющей, становится целевой подсистемой управления;

б) органы управления приобретают новые по сравнению с традиционными (прогнозирование, планирование, учет и контроль) функции:

- организация эффективного предпринимательства в сфере малого инновационного бизнеса;

- организация программной инновационной деятельности, участие инновационного потенциала в федеральных научно-технических программах;

- организация маркетинговой деятельности как основы текущего функционирования и перспективного развития инновационной сферы предприятий;

- организация финансовой деятельности по обеспечению инновационной деятельности;

- развитие существующей системы регионального мониторинга инновационной деятельности (данные государственной, ведомственной статистики, социологическая информация) как инструмента реализации функций управления.

Заметим, что при рассмотрении процессов инновационной деятельности вопрос проникновения на рынок продуктов, разработанных с использованием новых технологий, является объектом критики. Качество научно-технических разработок не является достаточным для того, чтобы соответствовать прогрессивным формам социально-экономического развития. При разработке стратегий переориентации или реконструкции промышленных мощностей

необходимо отвечать на вопрос: является ли данный продукт перспективным на рынке. Кроме того, встает вопрос о времени выхода нового продукта на рынок. В зависимости от специфических условий процессов инноваций в промышленности существует заметная разница во временных факторах развития.

Так, очередное поколение новых технологий, начиная от их зарождения и кончая первыми промышленными образцами, проходит путь длиной два-три десятилетия. (Например, ядерная энергетика, технология использования альтернативных источников энергии; изобретение транзисторов и их применение в микроэлектронике, биотехнологиях, в области искусственного интеллекта.)

В 2019 году экспертами Гартнер (Gartner) была предложена модель «Цикл ажиотажа» (Gartner Hype Cycle)<sup>130</sup>, позволяющая классифицировать *технологические инновации* на основе цикла их продвижения на рынке и их *воспринимаемой ценности*. Данная модель представляет собой инструмент для оценки зрелости инновации в процессе принятия решения относительно внедрения технологий в деятельность предприятий и организаций. Поэтому модель может применяться для решения задач классификации существующих инноваций по степени зрелости и оценки динамики инновационного процесса применительно к конкретной технологии.

Согласно модели Гартнер, большинство инноваций в процессе развития проходит ряд этапов: запуск технологии, пик завышенных ожиданий, этап разочарования, склон просвещения, этап конечной производительности (см. Рис. 14).

Данная модель позволяет классифицировать технологические инновации *в зависимости от их продвижения на рынке, зрелости и воспринимаемой ценности* в определенном сегменте экономики, *скорости развития* (от этапа запуска до массового внедрения). Подобный анализ наиболее значим в процессе оценки потенциальной выгоды от внедрения инноваций, определения инвестиционных приоритетов. Ежегодно экспертами Гартнер формируются аналитические данные для более, чем 100 циклов технологических инноваций в различных областях, чтобы предприятия могли отслеживать зрелость инноваций и их будущий потенциал. Чтобы принять правильное решение о том, когда внедрять инновацию, организации необходимо оценить и сбалансировать три переменные:

- насколько потенциально ценна инновация для организации;

---

<sup>130</sup> Gartner Hype Cycle. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/chat/gartner-hype-cycle> (дата обращения: 26.09.2023)

- на какой стадии находится инновация в представленном графике («цикл ажиотажа»);
- насколько хорошо организация справляется с рисками и управляет ими.

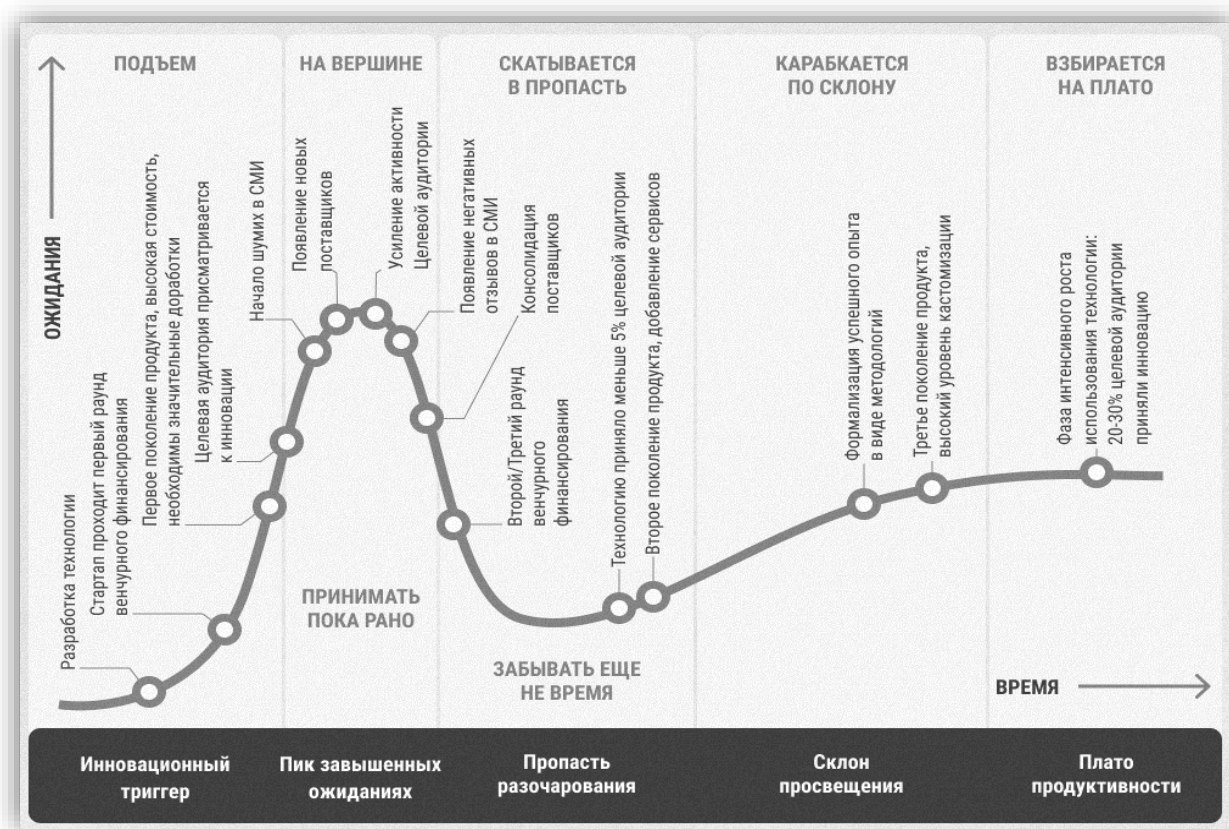


Рисунок 14 – Модель развития технологических инноваций («цикл ажиотажа») <sup>131</sup>

В отношении внедрения технологических инноваций в соответствии с данной моделью организации можно условно классифицировать в рамках следующих типов поведения.

*Тип А (агрессивный).* Как правило, эти организации стараются внедрять инновации в самом начале «цикла ажиотажа», принимая на себя максимальные риски, связанные с ранним внедрением, в обмен на вознаграждение.

*Тип В (большинство):* эти организации пытаются внедрить инновации в середине «цикла ажиотажа», т.е. на основе некоторого опыта апробации организациями типа А.

*Тип С (консервативный):* эти организации пытаются свести к минимуму риски, внедряя инновации в конце цикла ажиотажа, как только они достигают плато продуктивности.

<sup>131</sup> Understanding Gartner's Hype Cycles, 20 August 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/documents/3887767> (дата обращения 26.09.2023).

Разработка новых технологий в традиционных отраслях промышленности, не связанная с привлечением фундаментальной науки, занимает период времени менее одного десятилетия, как правило, около семи лет - от момента зарождения идеи до первого появления нового продукта на рынке (например, применение микроэлектронных устройств в тяжелом машиностроении). С точки зрения инновационной политики, нацеленной на перестройку промышленности, эта разница представляется существенной. Инновационные процессы, связанные с фундаментальными научными исследованиями, имеют значение как фактор укрепления научно-технологического потенциала страны в целом и как возможность инновационной деятельности в тех странах, которые являются ведущими для страны в международном разделении труда. Однако инновационные процессы в области научных разработок неприемлемы для решения текущих проблем структурной перестройки экономики и последующей оперативной модернизации производств.

Кроме того, получаемый экономический и промышленный эффект неизвестен заранее, так как за время долгосрочного развития инновационных проектов могут возникнуть дополнительные проблемы (например, изменяться внешние условия, вызвав снижение предполагаемого эффекта, - изменение цен на сырую нефть с точки зрения ее применения в современных неядерных энергетических технологиях). Наконец, число регионов, способных проводить независимые научные исследования, ограничено финансовыми возможностями, научным потенциалом, в задачу которого входит оставаться на передовых позициях в течении всего периода научных исследований, и промышленной базой, необходимой для проведения данных исследований.

Инновационные процессы, связанные с технологическими разработками, тоже связаны с существующей промышленной базой. В отличие от условий, упомянутых выше, эта форма инновационного развития позволяет достаточно четко определить получаемый эффект, а возможность возникновения дополнительных проблем значительно ниже. Очевидно, что возможности технологических разработок зависят от условий, существующих в традиционных отраслях промышленности. Но в отличие от наукоемких инновационных проектов, технологические инновации не требуют крупных и долгосрочных инвестиций. Исследования в области прикладного применения новых технологий требуют вложения строго ограниченных объемов денежных средств и дают возможность проведения подобного рода исследований для стран, не входящих в число индустриальных держав.

Инновационные процессы в области технологических разработок дают возможность структурной перестройки и модернизации экономики в



ограниченный временной период. Однако условия, необходимые для подобных процессов (соответствующая структура национальной экономики и технологические разработки, которые могут быть применены в традиционных отраслях промышленности), далеко не всегда способствуют решению проблем и задач в области экономики. Ориентация на инновационные процессы в области технологической перестройки не связана с принятием решений на долгосрочную перспективу и решением задач социально-экономического развития. Зависимость от международной конкуренции и ориентация на технологическую перестройку усиливается политикой уменьшения числа используемых путей инвестиционного развития.

Процессы психологической и индустриальной инновации характеризуются как регионализацией, так и стремлением к специализации. Учитывая наукоемкие инновационные процессы, возможности специализации существуют даже и рамках Островков Инноваций, так как большое разнообразие возможностей инновационного развития в рамках отдельных отраслей (например, биотехнология или применение искусственного интеллекта) обеспечивается научным потенциалом, исторически сформировавшимся в том или ином регионе. Однако, помимо этого, регионы отличны друг от друга в плане возможностей прикладного применения разработок. Таким образом, даже если область научных разработок связана с глобальными процессами развития новых технологий, различия в местных инфраструктурных условиях должны четко определяться и учитываться. Иными словами, региональный фактор является импульсом для расширения спектра инновационных форм развития. Существует определенное число инновационных разработок, созданных и загруженных в производство в ограниченном числе регионов.

Местная инфраструктура играет очень специфическую роль в поисках путей инновационного развития в области новых технологий. Как это показано выше, спектр возможностей определяется не только промышленными отраслями, развитыми в данном регионе, но и ассортиментом продукции, выпускаемой на местных предприятиях. Массовое производство, малые и высокоспециализированные партии продукции, выпускаемые новейшими отраслями промышленности, поставки товаров массового спроса определяют серьезные различия в технологическом потенциале, влияющем на региональные возможности модернизации производства и инновационных процессов.

Помимо упомянутых различий возможности развития прогрессивных инновационных форм производства и создания новых продуктов неодинаковы в новых и традиционных отраслях промышленности, не связанных

непосредственно друг с другом, что дает толчок к созданию новых продуктов путем прямого сотрудничества предприятий, относящихся к различным секторам экономики. При этом региональные различия проявляются еще сильнее в силу разнообразия структур региональных экономик.

Разнообразие региональных промышленных структур, дающее возможность привлечения к инновационной деятельности отдельных отраслей экономики, несет в себе дополнительные возможности научных и технологических разработок путем сотрудничества представителей различных отраслей. Объединение творческого потенциала дает возможность для создания новых продуктов и решения новых задач.

Таким образом, инновационная деятельность - не просто создание или прикладное применение новых технологий. Упомянутые выше необходимые начальные условия для участия предприятий и регионов в наукоемких исследованиях и примеры научно-технической специализации иллюстрируют специфические области инновационной деятельности, которые могут быть созданы в рамках отдельных центров. Формы развития, основанные на технологических разработках, наиболее четко показывают различия и сугубо специфические возможности, представляемые региональными и экономическими структурами, а также возможности новых технологий или прогрессивных форм производства в рамках отдельных отраслей и секторов.

Созидательный потенциал существует даже в тех отраслях промышленности, которые находятся в состоянии кризиса, в силу их долгосрочных контактов с поставщиками сырья, опыта в управлении производством, что является определенным преимуществом с точки зрения технологических нововведений. Межотраслевое сотрудничество представляет возможности инновационной деятельности не в силу объединения существующих технологий, а путем использования общего творческого потенциала и появления новых целей и задач. Привлечение специалистов из различных секторов промышленности приводит к созданию новых продуктов и технологий, их развитию, модификации и прикладному применению. Местные экономические структуры, уровень квалификации рабочей силы, степень развития структуры НИОКР являются базисом для развития инновационных процессов, определяя творческий потенциал того или иного предприятия и региона.

Еще более важным фактором, чем определение широкого спектра форм инновационной деятельности является уместность проведения той или иной экономической политики. Созидательный потенциал того или иного региона, определяющий возможные формы развития инновационной деятельности, опирается на существующую экономическую и научную базу. Как следствие,

рассматриваемый вопрос выходит за рамки местной специализации. Создается возможность разрабатывать и запускать в производство специфические товары и продукты высочайшего качества в рамках одного региона с целью реализации на международном рынке.

Поскольку региональные инновационные процессы на государственном уровне часто оказываются «игрой с нулевой суммой»; поскольку наукоемкие процессы часто выходят за рамки научного потенциала страны или становятся убыточными; поскольку перестройка традиционных отраслей промышленности и финансирование модернизации часто не соответствует требованиям международной конкуренции, использованию созидательного потенциала регионов тесно связано со спросом, существующем на мировом рынке на создаваемую продукцию. Пример из зарубежного опыта: специализация скандинавских стран - кораблестроение в Швеции, производство медицинского оборудования в Дании, деревообрабатывающая промышленность в Финляндии, создание оборудования для шельфовой добычи нефти в Норвегии. Существует множество других примеров экономического развития отдельных регионов.

Таким образом, специализация в отдельной области или на определенном уровне инновационной деятельности не является средством удержания определенных позиций в условиях международной конкуренции. Однако инновационная деятельность является одной из дополнительных форм экономического развития. А это в свою очередь предполагает выбор прогрессивных инновационных моделей деятельности предприятий.

***В качестве прогрессивных инновационных моделей могут рассматриваться модели, отвечающие следующим условиям:***

1) *концентрация*: инновационные процессы неизбежно требуют концентрации как технического, так и научного потенциала для выхода на международную арену (например, биотехнологии и их прикладные аспекты в химической и фармацевтической промышленности);

2) *относительная децентрализация*: возможности для инновационной деятельности существуют вне рамок крупных промышленных или научных центров, поскольку отдельные вопросы могут быть решены внутри небольших групп ученых и исследователей, сотрудничающих в сугубо специфических областях. Однако определенная степень концентрации должна лежать в основе инновационных процессов в таких областях, как искусственный интеллект и его прикладное применение;

3) *политическое управление*: 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):

4) *перекрестное сотрудничество*: инновационная деятельность в рамках традиционных отраслей промышленности часто приводит к началу совместных исследований с привлечением вновь возникающих отраслей, причем обе эти отрасли, как правило, расположены в одном и том же регионе. Таким образом, разрабатываются новые интересные пути прикладной и инновационной деятельности (например, сотрудничество в области научных разработок между отраслями текстильной и легкой промышленности и химическими производствами или отраслями специализированного машиностроения).

Помимо разнообразных промышленных и научно-технических структур, различные инновационные модели, рассмотренные выше, увеличивают спектр возможностей научно-технического развития.

### **3.2. Институционализация процесса организации инновационной деятельности**

Осуществление экономических реформ предполагает разработку теоретических основ организации инновационной деятельности, базирующихся на общих закономерностях развития общества и учитывающих национальные, трудовые, культурно-исторические особенности развития предприятий. В настоящее время в сознании ученых и специалистов утверждается убеждение в том, что в целом основная стратегическая направленность развития мировой цивилизации достаточно ясна. Она характеризуется процессом общей модернизации, обеспечивающим переход от доиндустриального к индустриальному, а теперь и постиндустриальному обществу. Понятие модернизации здесь используется в достаточно широком смысле и используется для раскрытия процесса трансформации и преобразования не только технико-технологического уклада, в котором ведущее место принадлежит научно-техническому прогрессу, но и всех сфер общественной жизни: изменения в среде политической, социокультурной, социально-психологической, а также институциональных структур государства.

До недавнего времени было весьма распространенным 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 социальных, экономических, национальных отношений, взятых в ретроспективе может способствовать формированию реальных представлений и мер по повышению эффективности деятельности предприятий.

Думается, что основой подобного анализа может стать теория институционализма. Заметим, что институционализм как экономическая категория получил распространение в начале XIX века. 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 и др. Теоретики этого научного направления полагали, что функционирующие общественные системы неоднородны и характеризуются разнообразием и изменчивостью.

Развитие экономических систем связано не только с достижениями научно-технического прогресса, эффективно работающими предприятиями, но и предопределяется 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 в целом. Так, технологический аспект инновационной деятельности обеспечивает реализацию целей технической политики и комплексную

социально-экономическую оценку воздействия ТП на технико-технологическую структуру предприятий. Институциональная структура способствует регламентации, организации и регулированию социально-экономических и технологических процессов; социально-ценностный аспект инновационной деятельности обеспечивает сбалансированность всей системы институциональной структуры и потребностей общества в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды функционирования субъектов хозяйствования.

Развивая идею институционализма, В.Н Архангельский и А.И. Фоломьев считают, что инновационный подход способствует созданию новых рынков, новых направлений и сфер приложения капитала. Но это, как бы, результирующая составляющая организации инновационной деятельности. В решении проблемы все же примат принадлежит структуризации подходов, направлений, содержания инноваций, их взаимосвязей в процессе производства. На это нас «наталкивает довольно распространенное мнение о том, что при анализе процессов организации инновационной деятельности необходимо рассматривать «состояние и перспективы развития научных школ, уровень и степень использования научно-инновационного потенциала, перспективность направлений научной деятельности, масштаб инновационной деятельности и ее влияние на повышение конкурентоспособности продукции региона, процессы структурных и институциональных изменений, выявление условий для успешного осуществления научно-инновационной деятельности». Но если большинство из направлений анализа процессов организации инновационной деятельности нашли свое воплощение, то процессы институционализации, а затем уже и организационного проектирования практически остаются неразработанными до настоящего времени. В то же время «инновационный процесс представляет собой систему методов, мер, 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».

Инновационный процесс охватывает цикл отработки научно-технической идеи до ее реализации на коммерческой основе. Инновационные процессы в большей степени, чем другие элементы НТИ, связаны с рыночными отношениями. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных и коммерческих задач.

Следовательно, инновации ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность.

*Инновационный процесс* можно определить как комплекс последовательных работ от получения теоретического знания до использования товара, созданного на основе нового знания, потребителем. Понятие «инновационный цикл» предполагает наличие обратной связи между потребителем нового товара и научной сферой. *Инновационные циклы* могут быть различной протяженности в зависимости от того, к какой стадии научного поиска обращается потребитель с целью совершенствования способа удовлетворения своей потребности. Схематически инновационный процесс охватывает следующие стадии разработки инноваций:

- фундаментальные исследования,
- прикладные использования, опытно- конструкторские разработки,
- проектирование,
- строительство,
- освоение,
- промышленное производство,
- реализация произведенного продукта.

Такое понимание стадий разработки инноваций во многом определяется тем, что инновационная деятельность - деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг, совершенствование технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежном рынках). В этот процесс вовлечены самые различные ресурсы, носителями которых являются предприятия и организации различных отраслей национального хозяйства, различных форм собственности, различного восприятия действий внутренних и внешних факторов научно-технического развития.

*Среди возможных ресурсов нами выделяются следующие:* материальные, трудовые, технологические, технические, организационные и информационные.

*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 применения новых технологий и оборудования;

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, раскрыта ноу-хау, торговых марок конструкций моделей и услуг технологического содержания;

д) приобретение овещественной технологии — машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением продуктовых или процессорных инноваций;

е) производственное проектирование, включающее подготовку планов и чертежей для определения производственных процедур, технических спецификаций.

В основе инновационной деятельности лежит научно-техническая деятельность (НТД), тесно связанная с созданием, развитием, распространением и применением научно-технических знаний во всех областях науки и техники, включая:

а) научные исследования и разработки;

б) научно-техническое образование и подготовку кадров;

в) научно-технические услуги.

При осуществлении НТД важное значение имеет понятие «масштаб научных работ», которое охватывает следующее:

- *научное (научно-техническое) направление* - наиболее крупная научная работа, имеющая самостоятельный характер и посвященная решению важной задачи развития данной отрасли науки и техники. Решение того или иного научного направления возможно усилиями ряда научных организаций;

- *научная (научно-техническая) проблема* - часть научного (научно-технического) направления, представляющая один из возможных путей его решения. Научная работа может решаться в виде целевой научно-технической программы, которая является комплексом увязанных по ресурсам, исполнителям, срокам работ. Координацию этих работ должны проводить головные научные организации;

- *научная тема* - часть проблемы, которая решается, как правило, в пределах научной организации и выступает основной единицей тематического плана при финансировании, планировании и учете работ. Цель темы - эффективное решение конкретной задачи исследования патентных или



экономических работ и т.д. Тема в зависимости от своей сложности может разбиваться на этапы и подэтапы.

При осуществлении инновационной деятельности различаются ее объекты и субъекты. *Объектами инновационной деятельности* являются разработки техники и технологий предприятиями, находящимися, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, на территории страны.

*Субъекты инновационной деятельности* - юридические лица, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, физические лица, иностранные организации и граждане, а также лица без гражданства, участвующие в инновационной деятельности. Среди субъектов могут быть и инноваторы. *Инноватор* - автор инновации (открытия, изобретения, полезной модели, проектного решения, рацпредложения, ноу-хау, промышленного образца или иного вида инновации).

*Инновации принято классифицировать по ряду признаков.* Так, по степени радикальности, их 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 линию на достижение мирового первенства. Догоняющий - дешевле и может дать достаточно быстрый результат. Достигается этот результат за счет приобретения 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. С этих позиций выделяются виды инноваций по первому признаку классификации:

- *базисные* инновации, которые относятся к принципиально новым продуктам;

- *улучшенные* инновации, касающиеся значительного усовершенствования продуктов;

- 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.

Для каждой конкретной научной работы по созданию нового изделия или новой технологии можно использовать понятие *жизненного цикла*, определяющего последовательность прохождения инновационного проекта по отдельным стадиям и этапам. Они могут характеризоваться особенностями целей и задач, спецификой методов и средств их достижения, организационной формой и затратами на их проведение, степенью неопределенности ожидаемых результатов. В литературе предлагаются различные варианты классификации и определения стадий и этапов жизненного цикла инновационного проекта как процесса, протекающего от момента возникновения новой идеи до момента его коммерциализации и практического воплощения.

Инновации как бы «пронизывают» сферы управления предприятием и сферы реализации результатов инноваций, где обозначаются последствия разработанных нововведений.

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 рынки имеющихся базисных инноваций; рационализирующие, по сути, близки к улучшающим. Замещающие инновации предназначены для замены одних (старых) продуктов или технологий другими (новыми), основанными на выполнении тех же функций.

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 и устойчивой производственно-технологической базе. 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.

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, когда требуется объединять 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 в другую сферу деятельности.

С подобными методами институционализации инновационной деятельности можно согласиться, однако эти методы вполне применимы, когда «цели ясны, задачи поставлены». Но инновации - это и ноу-хау, в которых принцип инициативности является преобладающим. В этой связи можно утверждать, что инициативный метод организации инновационной деятельности ориентирован на максимальное использование человеческого потенциала, который действует в условиях неопределенности научно-технической среды.

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; промышленные предприятия - сбытовые компании; 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.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике» «совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных,

кадровых, консультационных и организационных услуг» образуют инновационную структуру.

Концепция технологического развития до 2030 года использует следующие понятия, отражающие элементы национальной инновационной инфраструктуры:

- инновационный научно-технологический центр,
- институты инновационного развития,
- компания-лидер,
- малая технологическая компания,
- малые инновационные предприятия,
- передовая инженерная школа,
- технологический стартап,
- технологическая компания,
- центры компетенций,
- центры трансфера технологий,
- экосистема технологического развития<sup>132</sup>.

Перечисленные виды организаций являются ключевыми *субъектами инновационного процесса*.

В соответствии с Концепцией технологического развития РФ до 2030 года новыми субъектами технологического развития должны стать:

- *объединения* (технологические холдинги и др.), включающие образовательную, исследовательскую, конструкторскую и производственную базу, опытные производства. Такие объединения могут формироваться вокруг как технических образовательных организаций высшего образования, так и технологических компаний и будут объединять стартапы с исследовательской, инфраструктурной и производственной базой в целях создания высокотехнологичной продукции на основе комплексного подхода;

- *научно-образовательные структуры* (исследовательские консорциумы), способные реализовывать крупномасштабные технологические проекты вплоть до разработки готовых к коммерциализации опытных образцов, основной функционал которых будет направлен на оперативное решение научно-образовательных задач путем выстраивания эффективного взаимодействия между участниками консорциума за счет объединения собственных и внешних ресурсов, перераспределения указанных задач между ними и оптимизации затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы;

---

<sup>132</sup> Концепция технологического развития на период до 2030 года, утв. Распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-п. <http://government.ru/docs/48570/>

- *малые технологические компании*, ориентированные как на встраивание в производственно-технологические цепочки крупного бизнеса, так и на самостоятельное развертывание серийного производства;

- *профессиональные технологические посредники* (брокеры), обеспечивающие развитие сервисов инжиниринга, трансфера технологий и интеллектуальных прав, организации международного взаимодействия.

В условиях развития наукоемкого бизнеса создание нововведения предполагает выполнение комплекса работ, направленных на превращение идеи 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:

а) наличие университета или другого высшего учебного заведения, выполняющего роль научного ядра парка. В его задачу входит: генерация новых перспективных идей для коммерческого использования; подготовка специалистов, которые представляют интерес для предприятий или способны начать свое собственное дело; представление квалифицированных консультаций или проведение НИОКР по заказам заинтересованных компаний;

б) наличие инкубатора малого бизнеса, позволяющего избежать на первых порах больших материальных затрат, апробировать новые идеи ученых, инженеров, начинающих предпринимателей и получить квалификационную помощь в оценке их перспективности;

в) наличие венчурных предприятий или возможностей льготного финансирования для поддержки перспективных предпринимательских проектов;

г) наличие всех необходимых экономических условий для успешной деятельности малого и среднего бизнеса, а в отдельных случаях и исследовательских подразделений крупных промышленных компаний, включая возможности приобретения или аренды земельных участков, строительства или аренды зданий, лизинга оборудования, налаживания сотрудничества с университетом, получения местных льгот или других финансовых стимулов, предоставления необходимых финансовых услуг и услуг в области связи;

д) выгодное географическое положение, близость к магистральным автомобильным, железнодорожным, воздушным трассам в сочетании с благоприятным климатом и экологическими условиями, что делает проживание в научном парке привлекательным.

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.

### **3.3. Факторы и ограничения организации инновационной деятельности**

В последнее время, учитывая повышенную значимость инновационной деятельности в преобразовании экономического потенциала российского общества, все чаще обращают внимание на необходимость формирования государственной инновационной политики и механизма-инновационного управления инвестиционными проектами предприятий.

В инновационной политике, как правило, выделяются следующие составляющие:

- создание делового климата, при котором будет процветать деятельность частного сектора в области инноваций и повышена конкурентоспособность продукции;

- поощрение развития, коммерциализации и использования технологий; инвестирование в создание технологий мирового класса XXI века в целях поддержки промышленности и развития торговли;

- интеграцию военных и промышленных технологий, способных эффективно решать военные и гражданские задачи;

- обеспечение формирования рабочей силы мирового уровня, способной функционировать в быстромеменяющейся и основанной на знаниях экономике;

- разработку в партнерстве с частным сектором и отстаивание национальной технологической политики, направленной на использование технологий, в целях создания экономической мощи страны;

- содействие промышленности в развитии технологий, экономическому росту путем взаимодействия с промышленностью в разработке и применении технологий, систем измерений и стандартов.

Для обеспечения условий реализации инновационной политики применяются меры по концентрации всех видов ресурсов в инновационной сфере. Это и создание базы информационных ресурсов, регламентирующих комплекс процедур и мер по созданию инновационного потенциала предприятий; и поддержка предприятий малого и среднего бизнеса в целях их

правовой защиты от незаконного копирования технологий или производимой продукции; и создание механизма финансовой поддержки малых и средних предприятий, оказанием им помощи вы подготовке, регистрации и поддержании патентов, учитывая опыт работы национальных и европейских патентных бюро; и совершенствование системы финансирования инновационной деятельности предприятий; и введение более свершенного налогового механизма, дающего определенные льготы предприятиям, разрабатывающим и выпускающим различную инновационную продукцию; и создание на предприятиях и компаниях условий, стимулирующих повышение образовательного уровня работников.

Однако понимая необходимость развития системы организации инновационной деятельности явно недостаточно для практической реализации направлений и условий инноватики. Необходимо, на наш взгляд, учитывать и определенные ограничения развития инновационных процессов на микро-, макро- и интеруровне. Ограничения для развития инновационных процессов на микроуровне связываются нами с низкой квалификацией и отсутствием опыта в разработке бизнес-планов, технологически ориентированных и венчурных проектов; отсутствием знаний в области инновационного менеджмента; слабым развитием предпринимательства в научно-технической сфере; низкой рентабельностью или убыточностью предприятий; отсутствием достаточных источников финансирования инновационной деятельности и т.д.

Ограничения развития инновационного процесса на макроуровне определяют:

- неразвитый рынок научно-технической продукции;
- неблагоприятный инвестиционный климат;
- недостаточное развитие инновационной инфраструктуры, способной обеспечить эффективный технологический трансфер и коммерциализацию результатов научных разработок;
- отсутствие адекватной системы государственного регулирования научно-технологического развития;
- неэффективная структура экспорта.

Заметим, что совершенно не учитывают ограничения интеруровня в развитии инновационных процессов. А это:

- недостаточно развитая система продвижения наукоемкой продукции и высоких технологий на мировой рынок;
- отсутствие достаточной квалификации в области использования международных методик оценки инновационных проектов;



- недостаточный уровень исследования и информационного отслеживания тенденций мирового рынка научно-технической продукции с учетом региональных аспектов и изменений по продуктовым группам;

- слабое использование методов международного маркетинга;

- отсутствие развитой системы технологического трансфера, ориентированной на мировой уровень;

- узкая сфера и недостаточные масштабы вхождения в мировые информационные сети.

Статистические данные о внутренних факторах, препятствующих инновационной деятельности предприятий и организаций, приведены в Таблице (см. Табл. 18).

Таблица 18

**Оценка внутренних факторов, препятствующих инновационной деятельности: 2019-2021<sup>133</sup>**

Внутренние факторы	Организации, оценившие внутренние факторы, препятствующие инновационной деятельности, по степени значимости, %			
	Основной или решающий	Значительный	Незначительный или малосущественный	Не оказавший влияния
Низкий инновационный потенциал организации	5.1	10.1	14.0	41.7
Несоответствие приоритетам организации	4.8	6.5	12.2	45.1
Недостаток квалифицированного персонала	4.0	11.1	15.6	43.7
Недостаток информации о новых технологиях	2.5	7.2	17.9	44.7
Недостаток информации о рынках сбыта	2.3	6.7	16.5	46.3
Неразвитость кооперационных связей	2.3	5.9	14.3	45.9

Развитие инновационных процессов современные исследователи, как правило, связывают с факторами повышения конкурентоспособности товарной продукции, определения рациональных соотношений демонополизации и монополизации производства, сохранения и

<sup>133</sup> Составлено авторами на основе данных: Росстат.

эффективного использования имеющегося производственного и научно-технического потенциала.

На процессы развития инновационной деятельности могут оказывать влияние и другие факторы, среди которых:

1. *Технико-экономические факторы*, связываемые нами со структурой капитальных вложений, которые включают в себя:

- государственные капвложения;
- негосударственные капвложения, включая денежные средства акционерных, смешанных и частных предприятий;
- тип капиталовложений, включая отраслевой, технологический, воспроизводственный;
- структуру источников капвложений, в том числе: бюджет, прибыль или амортизация, доходы населения, налоги и отчисления в бюджет и специальные фонды, целевые взносы и дотации, вторичный рынок капиталов и ценных бумаг, финансовый рынок.

2. *Социально-экономические факторы* связываются нами с пропорциями между фондом накопления и фондом потребления, соотношением объемов инвестиций в производственную и непроизводственную сферы, пропорции в структуре капитальных вложений. Здесь же и затраты на создание новых рабочих мест, переподготовку и повышение квалификации кадров, на социальную защиту, экологию и безопасность.

3. *Организационно-экономические факторы*, а точнее, структурно-функциональные, связываются нами с организационными преобразованиями в экономической политике России, создание инвестиционных, подрядных и проектных рынков, создание новой информационной среды.

4. *Правовые факторы* также можно охарактеризовать как обеспечивающие осуществление инновационной политики. Здесь прежде всего необходимо иметь в виду правовую заинтересованность процесса формирования и реализации инновационной политики.

5. Не менее важным являются и *социально-психологические факторы* осуществления инновационной политики, которым уделялось в предыдущие годы явно недостаточно внимания. Среди этой группы факторов: социально-психологическая мобильность, социально-психологическая адаптация, социально-психологическая готовность к восприятию нововведений в структуре, содержании и механизмах осуществления инновационной политики.

Представляя факторы, необходимо остановиться и на условиях осуществления инновационной политики. Эти условия связываются нами с

основными характеристиками преобразований в экономической системе страны, в частности, со структурной перестройкой экономики, либерализацией цен, демилитаризацией, демонополизацией, развитием конкуренции, инфляционными процессами и т.п.

Попытаемся принять комплексный подход, отражающий целевой, содержательный, временной аспекты проблемы. Исходя из этого можно выделить в качестве первого признака *характер влияния*. Действительно, на инновационную политику действуют объективные и субъективные факторы и условия. Здесь вторая группа факторов и условий, а именно мера влияния (позитивное, негативное) и особенности влияния (общие и специфические). По сути, эти факторы и условия являются сущностными, отражающими состояние экономической среды, предшествующей осуществлению новой инвестиционной политики.

Переход экономических процессов на интенсивный путь развития, ресурсосберегающую технологию, социальную направленность инновационных процессов вызывает необходимость перехода от количественного к качественному росту воспроизводственных процессов, развитию качественно новых организационно-экономических факторов, стимулирование которых позволит стабилизировать инновационный потенциал и активизировать инновационную деятельность.

### **3.4. Принципы построения инновационной деятельности в системе корпоративного управления предприятиями**

Исследование результатов инновационной деятельности, в частности, доведение научных разработок, изобретений, рационализаторских предложений, технических и организационных новшеств до товаров, пользующихся спросом на потребительском рынке, может быть обеспечено соответствующих механизмом организации, управления, контроля, регулирования, учета и стимулирования инновационной активности, составляющего основу инновационного процесса.

Инновационный процесс, по нашему мнению, представляет собой систему методов, мер, 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. Ведь направленность, темпы осуществления, цели инновационной деятельности в полной мере зависят от среды функционирования предприятий. Без учета среды функционирования предприятий проблематичен, например, выход предприятий на новые рынки сбыта продукции.

Иными словами, в управлении организацией инновационной деятельности необходим системный подход, который предполагает рассмотрение ИП 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 процессы 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”<sup>134</sup>.

И действительно, инновационная деятельность - постоянно воспроизводящийся процесс изменений, преобразования различных сторон производства, модернизация технико-технологической и организационной

---

<sup>134</sup> Шумпетер И Теория экономического развития - М Прогресс; 1982. - С.64.

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, наметившийся к концу 70-х годов в СССР и получивший 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, группизм, в хорошем смысле этого слова, в достижении поставленных целей, не выделение в сфере труда и производства «отдельной строкой» инновационной сферы, а пронизывание инноваций всех сфер труда и производства.

По нашему мнению, *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. В этой связи 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, по нашему мнению, определенностью технологического процесса, воспринимаемого персоналом предприятия как неотъемлемая часть производственного процесса. Известно, что неопределенность процесса управления снижает уровень взаимопонимания персонала предприятия, увеличивает риск неэффективной

управления либо его отсутствия. Совершенно не случайно, что из совокупности приказов, указаний, имеющих место на предприятиях, только около 15,0% находят свою реализацию.

*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 требования, предъявляемые к ним. Труд менеджера носит высокотворческий 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 менеджера инновационного предприятия:

- знания в области теории и навыки в сфере практики управления;
- коммуникабельность и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации инновационного предприятия.

Первая категория предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знаний основ современной макро- и микроэкономики, общей теории принятия управленческих решений, умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений, цифровые компетенции 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. 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. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно (в соответствии с его стилем и мотивами

работы) реагировать и оптимально воздействовать на него для достижения цели инновационной деятельности. Коммуникабельность в большой мере зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому часто используется в системах тестирования на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера в системах управления персоналом на инновационных предприятиях.

Требования, связанные с компетентностью менеджеров в области специализации предприятия, 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 в принятии управленческих решений. Состав этих полномочий устанавливается в соответствии с принятой на ИП системой разделения труда и специализации управленческих кадров. В структуре любого ИП 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 ИП специализированных планово-диспетчерских служб и стратегического управления.

*Вертикальное разделение труда* менеджеров зависит от характера осуществляемых инноваций, масштабов инновационной деятельности, ее отраслевой принадлежности. Оно выражается в организационной структуре ИП, составе уровней менеджмента. На ИП 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 ИП. К высшему менеджменту относятся руководитель ИП, его первые заместители по функциональным областям деятельности (НИОКР, производству, сбыту т.п.). Средний менеджмент состоит из руководителей подразделений и административных органов ИП и включает до 60% всей численности

менеджмента на ИП. 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 предметных функций менеджера в инновационной сфере существенно изменяется в зависимости от его иерархического уровня в организации. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции целеполагания, стратегического планирования и системной организации инноваций.

В сфере инновационного управления, по нашему мнению, необходим *принцип самостоятельности*. Этот принцип важен в связи с тем, что в практике управления большинство решений и процедур их реализации ориентировано на генерального управляющего. Но что из себя представляет этот генеральный управляющий, какова степень его подготовки к восприятию и лидированию инноваций, насколько методы, применяемые им, инструментальны и доступны для персонала управления?

С одной стороны, инновационное управление не может быть изолированным от общей системы управления, а с другой, должно быть вполне самостоятельным, не включенным в систему стационарного управления с использованием традиционных приемов и методов управленческого воздействия.

Видимо, не вызывает сомнений, что в инновационном управлении важно реализовать *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 следующие:

- сложность, новизна и не повторяемость выполняемых участниками инновационного процесса работ;
- 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 скорее определяется 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 в деловой критике;
- 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, разрешения планов) у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

А это своего рода *принцип социально-психологической готовности к участию в инновационном управлении.*

Но это будет ясно недостаточным без реализации *принципа обеспечения процессов управления организацией инновационной деятельности:*

- информационная прозрачность, включая возможность обзримости научно-технического потенциала и инноваций, определения приоритетов финансирования, развитие культуры менеджмента;
- финансовая государственная поддержка успешных проектов;
- роль федеральных органов управления в интеграции усилий участников инновационной деятельности;
- правовое обеспечение интеграции, идей, капиталов и организаторов инновационного процесса;

- вовлечение в данный процесс максимального количества специалистов.

Наименее разработанным, как нам представляется, является *принцип финансового обеспечения инновационного 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, строительного-монтажных работ, от финансовых операций и др.)

-поступления (амортизационные отчисления, выручка от реализации выбывшего имущества, устойчивые пассивы, целевые поступления и др. 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 и других эмитентов;

-бюджетные ассигнования и др. виды ресурсов.

Таким образом, мы обосновали принципы инновационного управления, среди которых:

-трансформации;

-непрерывности;

-программно-ориентированный;

-определенности технологического процесса;

-самостоятельности;

-адресности;

-ресурсного обеспечения;

-социально-психологической готовности.

В процессе включенного наблюдения реализации принципов инновационного управления организацией инновационной деятельности на пяти предприятиях, нами проведена оценка степени влияния этих принципов на эффективность организации инновационной деятельности (N=50) (см. Табл. 19)

Специалисты в области управления, как правило, по управлению инновациями, отдали предпочтение принципам ресурсного обеспечения (2,6), Социально-психологической готовности (3,8), программно-ориентированным принципам (4,0), трансформации (4,0). Заметим, что при оценке экспертами допускалась и нулевая оценка, однако ни в одном случае ее не было. Тем

самым была подтверждена практическая зависимость обоснованных нами принципов инновационного управления организацией инновационной деятельности предприятий.

Таблица 19

**Оценка степени влияния принципов инновационного управления на процесс организации инновационной деятельности в предприятиях и в организациях**

Принципы инновационного управления организацией инновационной деятельности на предприятии, в организации	Оценка степени влияния принципов инновационного управления на процесс организации инновационной деятельности на процесс организации ИД					Средняя оценка
	Пр.1	Пр.1	Пр.1	Пр.1	Пр.1	
	Ранг оценки в баллах					
Трансформации	6	4	7	2	1	4,0
Непрерывности	7	5	8	8	8	7,2
Программно-ориентированный	2	3	4	5	6	4,0
Определенности технологического процесса	3	2	3	6	7	4,2
Самостоятельности	8	8	6	1	4	5,4
Адресности	4	6	5	4	5	4,8
Ресурсного обеспечения	1	1	1	7	3	2,6
Социально-психологической готовности	5	7	2	3	2	3,8

Примечание: в качестве экспертов выступили по 10 руководящих работников анализируемых предприятий (N=50).

Вместе с тем, процесс инновационного управления, основанный на применении данных принципов, нуждается в систематической коррекции из-за различий условий, характеристик, требования и т.п. в организации инновационной деятельности. А это своего рода регулирование инновационного управления, связанное с множеством технологий управленческого воздействия на процессы организации инновационной

деятельности. Тем самым, существует объективная необходимость организационных технологий регулирования инновационного управления.

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 перемещением вещества, энергии или информации. 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.

Данное положение в полной мере подчеркивает, что любая организация, в том числе и организация инновационной деятельности, представляет единство объекта и субъекта управления. Между ними устанавливается диалектическая взаимосвязь, обеспечивающая достижение поставленных целей. Позиции инновации усовершенствование технологий, методов производства и процесс управления должен пересматриваться из необходимости достижения новых целей и функций производства. И здесь важно избрать ту стратегию управления, которая наиболее адекватна организации инновационной деятельности. Роберт М. Фалмер предложил три основные стратегии управления, среди которых: стратегия защиты старого порядка, стратегия выбора режима адаптации к нововведениям и стратегия реконструкции<sup>135</sup>.

При стратегии «защита режима» развитие управления осуществляется посредством определения параметров производства, выявления требуемых параметров управления и составления плана корректировки системы управления.

---

<sup>135</sup> Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. – М.: ВИПКЭнерго, 1992. – С. 108.

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.

Стратегия реконструкции разрабатывается при установлении целей организации. При этом определяются параметры производства как для установления возможностей реализации целей имеющимся потенциалом, так и для определения требуемых изменений в системе управления и разработки плана реконструкции управления.

В системе коммуникаций, реализуемых структурными звеньями, можно выделить коммуникации, обеспечивающие:

- выбор и увязку доступных альтернатив действий;
- внедрение этих альтернатив в реальную действительность;
- контроль и корректировку результатов.

Коммуникации разных типов приводят к экономически разным результатам, поэтому при проектировании структуры их важно отделить и структурно обособить. Совмещение типов коммуникации по законченности цикла получения полезного результата возможно на основе формирования нормативной модели коммуникаций. Цель построения - выявление направленности взаимодействий блоков нормативной структуры, их характера и содержания.

Эти стратегии, по своей сути, призваны применить уже сложившийся инструментарий управления к организации инновационной деятельности. А это не иначе, как применение старого механизма к новым технологиям. В этой связи можно предположить, что конечная цель управления, пожалуй, инновационного управления состоит в обеспечении эффективного функционирования организации инновационной деятельности.

Критериями эффективности организации инновационных процессов на предприятии в современных условиях выступают экономические параметры, позволяющие соизмерять затраты на инновационную деятельность и доходы от реализации инновационной продукции. Прибыльность, доходность ИП выступают при этом не как цель, а как важнейшее условие и результат осуществления инновационной деятельности. Управление призвано обеспечить эффективное и согласованное функционирование всех внешних и внутренних элементов ИП. Такое состояние инновационной системы называется гармонией. Гармонизаций в развитии ИП составляет основную целевую задачу инновационного управления.

Задача гармонизации по отношению к ИП имеет эндогенный и экзогенный аспекты. *Эндогенная гармонизация* означает согласование всех внутренних структурных элементов ИП, его субсистем. Для ее обеспечения

необходимо создание специальной системы внутрифирменного управления инновациями, в которой решаются следующие задачи:

- выработка стратегической инновационной концепции;
- 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 потенциала ИП;
- календарное распределение работ и контроль за их исполнением;
- создание творческой атмосферы и высокой мотивации интеллектуального труда.

**Экзогенная гармонизация** предполагает согласование ИП с суперсистемами внешней среды и реализуется через специальные процедуры целевой ориентации инновационной деятельности и учета ограничений этой среды. В инновационном управлении экзогенная гармонизация предусматривает решение следующих задач:

- 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 (бенчмаркетинг инноваций);
- организация кооперации в инновационных программах;
- учет потребительского спроса и объективных тенденций НТП.

По своему содержанию и во времени гармонизация ИП имеет стратегическую и оперативную формы. **Стратегическая форма гармонизации** способствует долгосрочному выживанию ИП и обеспечивается стратегическим управлением, направленным на формирование стратегических инновационных целей и проектов. **Оперативная гармонизация** выступает средством реализации выбранной стратегии развития и обеспечивается системой оперативного управления на ИП.

Управление реализуется посредством реализации определенных функций, в связи с чем можно полагать, что содержание инновационного управления определяется составом функций и процессов, осуществляемых в ходе осуществления организации инновационной деятельности. 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 выделять две группы функций инновационного управления: основные (предметные) и обеспечивающие. **Предметные функции управления** являются наиболее общими для всех видов и любых 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.

Мотивация предусматривает создание системы моральных и материальных стимулов для организации в эффективном и производительном индивидуальном и коллективном труде. Она предусматривает также планирование, организацию и обеспечение повышения профессионального уровня и возможности карьеры сотрудников организации. Применительно к аппарату управления социально-психологические функции управления



формируют специфическую систему инструментов и приемов управления инновациями.

Из процессуальных функций управления выделяется два вида деятельности, составляющих содержание труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации. По существу, процессуальные функции управления являются основными средствами реализации его предметных и социально-психологических функций.

Осознанная воля руководителя в управлении инновациями находит свое выражение в *управленческих решениях*, которые выступают главной формой осуществления инновационных идей. Они охватывают все стадии жизненного цикла ИП от момента его возникновения до ликвидации. Ответственность и значимость последствий принимаемых управленческих решений требуют выработки менеджерами строгой последовательности действий и обоснований, связанных с их подготовкой и реализацией. Совокупность таких правил, и их соблюдение оставляют содержание процессуальной функции решений в управлении.

*Функция коммуникации* в инновационном управлении заключается в подготовке, получении, переработке и передаче информации для успешного продвижения инноваций. Так как инновации практически всегда связаны с новой информацией, коммуникационная функция управления имеет особенно большое значение и является специфическим элементом инновационного управления.

Заметим, что до недавнего времени длительность любого менеджмента в инновационной сфере связывалась с осуществлением коммуникационной функции: сбором и обработкой управленческой информации, передачей ее вышестоящим и подчиненным сотрудникам организации, установлением контактов и распределением заданий исполнителям, координации их деятельности и пр. Эта функция инновационного управления связана с применением особых методов и инструментов и требует создания специальных информационных структур, ориентированных на ИП.

Следует заметить, что предметные, социально-психологические и процессуальные аспекты управления, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему основных функции инновационного управления, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на инновационные процессы (см. Рис. 15).

Рассмотренные функции управления процессом организации инновационной деятельности является, во многом, предметно-ориентированными. Как следствие, процесс управления необходимо начинать с формулирования целей и задач организации инновационной деятельности.

Цель в инновационном управлении - это требуемое или желаемое состояние инновационной системы в планируемом периоде, выраженное

совокупностью характеристик. Цель организации или деятельности должна устанавливать определенные ориентиры их развития на заданные периоды времени. Таким образом, цель организации, с одной стороны, является результатом прогноза и оценки ситуации, а с другой стороны, выступает 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 организации инновационной деятельности.

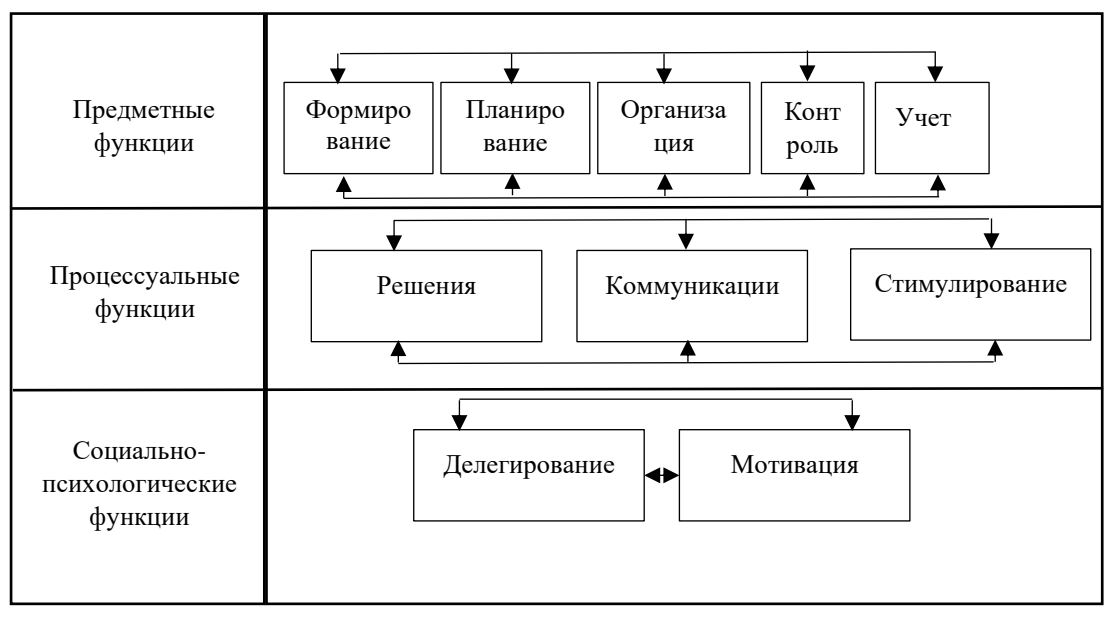


Рисунок 15 – Структуризация функций инновационного управления

Следующий этап – это 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 ИП и доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей; установление состава реализуемых проектов; распределение заданий по участникам инновационных проектов; определение состава необходимых ресурсов, согласование очередности и сроков реализации отдельных работ и создание условий для выполнения заданий, установленных на каждый период времени. 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 как к малым ИП, для которых успешная реализация запланированных проектов служит гарантией их жизнеспособности, так и к крупным ИП, 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;
- временную и пространственную взаимосвязь отдельных целей, подцелей, мероприятий и исполнителей;
- оценку 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 высокая сложность работ. Многообразие задач планирования в инновационном менеджменте 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 к согласованной деятельности. Заметим, что модульный принцип организации инновационной деятельности персонала предприятия был применен Т.Х. Эркеновым при формировании инвестиционной политики предприятий.

Думается, что 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 ИП. Для этого следует установить состав необходимых ресурсов и исполнителей, распределить задания, скоординировать работу исполнителей во времени, наладить кооперацию участников, обеспечить контроль и взаимную информацию и пр. Выполнение перечисленных задач осуществления путем создания организационной структуры ИП, установление 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. Современная теория и практика инновационного управления обладает большим разнообразием форм и видов организации инноваций.

При организации инновационной деятельности, как правило, сначала формируется научно-производственная структура, а затем как производная от нее строится структура управления инновациями. Организационные структуры инновационных процессов являются, или должны являться, весьма динамичными, гибко реагирующими на изменения в инновационном управлении.

При выборе стратегии деятельности предприятий в инновационной сфере некоторые исследователи выделяют стратегический и оперативный контроль. В их понимании **стратегический контроль** составляет содержание деятельности менеджмента на ИП и предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития инноваций. Он осуществляется как на стадии формирования стратегии, так и в ходе ее реализации. Стратегический контроль концентрируется на жизненно-важных аспектах политики ИП: маркетинге, научно-технических прогнозах, продуктово-тематическом портфеле. При организации и проведении стратегического контроля используются методы качественных оценок, сравнительного анализа тенденций, международных сопоставлений. В свою очередь, **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 ИП 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 ИП 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 ИП 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 ИП организует самостоятельно систему внутреннего контроля за инновационной деятельностью, которая должна обеспечить менеджмент всех уровней информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Кроме того, ИП 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 ИП. Объектами контроля являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние ИП, а также отдельных проектов (платежеспособность и ликвидность). Финансовый контроль проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой на ИП организационной структурой. Наряду с общим контролем по ИП он обязательно организуется по отдельным подразделениям или так называемым центром ответственности и центром прибыли. В международной практике

финансовый контроль осуществляется в рамках целостной контроллинговой системы.

Четыре вида контроля над процессами организации инновационной деятельности, если их рассматривать изолировано 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 ИП. 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 ИП 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, по нашему мнению, необходимо осуществление и 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.

### **3.5. Организационные технологии и проектирование инноваций в системе корпоративного управления предприятиями**

К проблеме регулирования инновационной деятельности в последнее время привлечено внимание различных научных школ. Обусловлено это современным состоянием производственного потенциала, экономического развития субъектов хозяйствования, ролью и местом государственных, территориальных и отраслевых органов управления в экономических преобразованиях. Этим органы управления не только сохраняют, но и усиливают свои регулирующие функции, а в конкретный период действуют избирательно методы регулирования инновационной деятельности.

Регулирование инновационной сферы осуществляется посредством применения финансовых регуляторов в виде прямого государственного и смешанного финансирования.

*Прямое государственное финансирование.* Осуществляется, преимущественно, в области фундаментальных исследований, не имеющих высокой коммерческой ценности и быстрой окупаемости (оборонные отрасли, ядерная энергетика и др.), а также в приоритетных направлениях, представляющих государственные интересы. В большинстве случаев это лазерные и ядерные технологии, новые материалы, космос, биотехнологии и другие. Доля прямого государственного финансирования определяется исходя из государственной стратегии в области науки и техники, экономического потенциала страны и степени развития системы частного инвестирования.

*Смешанное финансирование* из других источников. Основными из них являются:

- частичное и долевое участие федерального бюджета в финансировании отдельных НИОКР:
- целевое выделение средств из бюджетов разного уровня на проекты, прошедшие конкурсный отбор и имеющие региональное или общенациональное значение:

- поддержка инновационной деятельности в сфере малого бизнеса за счет средств бюджетов, различных фондов и крупных промышленных корпораций;
- выделение средств из бюджетов разного уровня в виде грантов, льготного кредитования инновационной деятельности и другие.

Одновременно имеет место применение *косвенного финансирования* инноваций, которое включает в себя комплекс мер по финансовой поддержке инновационной деятельности малого и среднего бизнеса в виде:

- системы налоговых льгот;
- льготного кредитования и субсидирования;
- страхования и гарантии предоставления кредитов.

В качестве регулятора инновационной деятельности применяется и *венчурное финансирование*, основными формами которого являются:

а) непосредственное финансирование малых инновационных предприятий частными инвесторами и крупными предприятиями;

б) создание промышленными корпорациями специализированных филиалов - мелких инвестиционных венчурных компаний, предоставляющих ссуды на разработку и освоение изобретений, сделанных вне “материнских” компаний (такие дочерние венчурные фонды, как правило, учреждаются несколькими корпорациями);

в) прямое финансирование посредством паевого участия корпорации в капитале венчурных фондов;

г) частичное финансирование правительством НИОКР через инвестиционные компании малого бизнеса, созданные с участием государства.

Применение финансовых регуляторов в России может быть формализовано посредством применения организационных технологий, состоящих из:

А. Установления целей применения регулирующего воздействия: политических, экономических и социальных.

Б. Определения целей применения регулирующего воздействия: стратегических, текущих.

В. Выбора методов регулирующего воздействия: прямых - административных, косвенных - экономических.

Г. Создание механизма регулирующего воздействия: нормативно-правового, информационного, консультативного и т.п.

Д. Институционализация функций регулирующего воздействия: планирования, организации, учета, контроля и стимулирования.

Механизм регулирования приобретает очевидное разнообразие и выполняет функции: предоставления кредитов, лоббирования интересов, предоставления информационных услуг, консультирования и т.д.



Подобные структуризация и институционализация механизма государственного регулирования инноваций в сфере малого и среднего предпринимательства обуславливает необходимость применения процедур стимулирующего воздействия. Заметим, что в зависимости от актуальности решаемых задач предметом государственного регулирования может стать любая сфера хозяйственной деятельности, а используемая система регулирования экономики строится на основе следующих принципов: соблюдение национальных интересов, адекватность требованиям конкретного периода времени, направленность на решение приоритетных задач, распространение на процесс воспроизводства в целом.

Организационные технологии регулирования процессов инновационного управления не ограничиваются, по нашему мнению, финансовыми регуляторами, а предполагают выработку **комплексного механизма регулирования**, представляющего собой совокупность *«действующих в едином правовом пространстве норм и правил»*. Думается, что организационные технологии нормативного обеспечения регулирования инноваций должны учитывать следующие условия:

-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.

Эти условия предполагают применение определенной технологической последовательности в нормативном обеспечении процессов регулирования инновационной деятельности, а именно:

1. Долгосрочное и среднесрочное прогнозирование инновационной сферы.

2. Индикативное планирование регулирующих воздействий на процесс организации инновационной деятельности.

3. Программирование принципов и методов организации инновационной деятельности.

4. Бюджетирование процедур регулирования организации инновационной деятельности.

5. Экспертиза эффективности процедур регулирования организации инновационной деятельности.

Во многом в последние годы позиции нормативного обеспечения процессов регулирования организации инновационной деятельности были

усилены посредством принятия федеральных и местных законов и нормативов.

В последние годы экономисты-исследователи значительное внимание уделяют вопросам организационного проектирования различных производственных, технических, экономических и социальных систем. Достаточно эффективно система организационного проектирования применена в работах по формированию инвестиционной политики. Вместе с тем, несмотря на кажущееся внимание, которого заслуживает организационное проектирование в преобразовании экономического потенциала различных субъектов хозяйствования, следует отметить, что и сущностные характеристики, и область применения, и функциональная направленность ОП изучены недостаточно. Это во многом и определяет объективную необходимость исследования теоретических основ организационного проектирования сложных хозяйственных систем, каковой является инновационная деятельность. Заметим, однако, что «познавать и преобразовывать окружающий мир, не прибегая к выделению отдельных объектов или групп их, было бы просто невозможно. Поэтому на протяжении всего процесса научного познания ученые выделяли различные части этого мира, абстрагируясь от взаимосвязей выделенных частей с остальным миром, и детально изучали выделенные объекты», т.е. речь идет о системе понятий и их производных в определении места и роли ОП в целом системобразующем комплексе.

Существует много понятий «*системы*»:

- 1) система представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов;
- 2) она образует особое единство со средой;
- 3) как правило, любая исследуемая система представляет собой элемент более высокого порядка;
- 4) элементы любой исследуемой системы, в свою очередь, обычно выступают как системы более низкого порядка.

Системы могут отражать реальные комплексы объектов материального мира, могут иметь чисто гносеологический характер (скажем, система взаимосвязей научных дисциплин).

Понятие «*организация*» неразрывно связано с системной концепцией. Пусть даны несколько объектов. Каждый из них:

- 1) может существовать независимо от другого;
- 2) может находиться в определенной взаимосвязи с другими, являясь элементом системы.

Степень этой взаимосвязи может быть различной, начиная от случайной взаимосвязи нескольких объектов и завершая постоянной связью каждого объекта со всеми остальными, при которой каждый из объектов существует

постольку, поскольку существует целое. Примем для дальнейшего рассмотрения лишь последний случай. Совокупность определенным образом взаимосвязанных объектов характеризуется наличием *цели*. Если эти объекты объединены друг с другом едиными целями, а отдельные элементы содействуют достижению цели, то системы с такими свойствами получили название *организационных*. Рассматривая вопросы организационного свойства, Я.Зеленевский подчеркивал, что «нужно определить не саму систему, а определенный способ, характер, сочетание частей, содействующих успеху целого».

Сюда же, по нашему мнению, следует добавить и определенную последовательность шагов в процессе достижения цели названной системы. Если встать на эту точку зрения, то *организация* может быть определена как *признак систем определенного класса, выражающий характер взаимодействия элементов системы и последовательности шагов процесса, необходимых для достижения цели системы*. В частности, в производственной системе наряду с технической, социальной, экономической и другими подсистемами, каждая из которых при отдельном рассмотрении также называется системой, можно выделить *организационную систему инновационной деятельности*.

При этом 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. Но если это так, то в сложном термине «организационное проектирование» слово организация может иметь свое три значения и должно восприниматься в зависимости от контекста.

Функциональное значение термина «организация» может иметь место тогда, когда речь идет об изменении сложившейся системы с целью повышения уровня организованности, что должно быть результатом внедрения организационных проектов, а именно:

- упорядочения приведения в систему чего-либо;
- добровольного объединения, союза людей, общественных групп, государств для решения задач, достижения общих целей;
- строение, взаимосвязь, взаимное расположение, соотношение частей какого-либо целого.

Создание основ теории организации, которое происходит в настоящее время, значительно облегчает формирование прикладной дисциплины «организационное проектирование».

Уже само по себе уточнение термина «организация» дает возможность уберечь организационные вопросы той или иной системы как от излишне

широкой, так и от излишне узкой трактовки. Облегчается выяснение границ между организационным и техническим проектированием.

Основные *характеристики организации* можно свести к четырем составляющим: содержанию, структуре, связям, процедурам.

В достижении какой-либо цели мы всегда имеем дело с элементами хозяйственных систем, объединенных в единое целое. Совокупность этих элементов и составляет своеобразную «массу» содержания.

Структура отражает статику системы. Ее развитие происходит одновременно с развитием системы, структурные изменения являются коренными изменениями в организации системы.

Между подобранными изменениями и поставленными в определенные взаимоотношения элементами системы устанавливаются информационные взаимосвязи. Часть их повторяет структурные связи, другие устанавливаются независимо от принятой структуры.

Последний аспект - процедура принятия решений.

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.

Общие особенности этих процессов позволяют сформулировать общую цель организационного проектирования. *Цель организационного проектирования* - это план действий, направленных на улучшение функций и/или качества организационного процесса путем оперирования на элементах организационной структуры. Заметим, что поскольку выделение системы является условным и производится в зависимости от целей анализа, проектирования или практической деятельности, каждый элемент или группа элементов, входящих в систему, могут быть в дальнейшем выделены в отдельные подсистемы.

В частности, в зависимости от роли элементов во взаимосвязях управления в каждой системе можно выделить две группы элементов, составляющих две подсистемы в рамках системы или самостоятельные

системы при отдельном их рассмотрении. Так возникают понятия управляющей и управляемой подсистем.

Процесс воздействия *управляющей подсистемы* на управляемую для наиболее эффективного достижения целей системы называется *управлением*. Структура системы определяет характер этого процесса. Перестройка структуры происходит также в результате воздействия управляющей системы, но более высшего уровня. Это воздействие особого рода, отличающееся от постоянно повторяющихся в зависимости от целей и характера системы процессов управления и определяется организацией макросистемы (имеется в виду не только вышестоящий орган, но и системы аналогичного уровня).

Процесс управления в наиболее общем виде состоит из сбора информации о состоянии управляемого объекта, подготовки решения, принятия решения, выдачи команды управляемому объекту, после чего цикл повторяется снова.

Последовательность процесса управления (воздействия) определяется организацией системы (т.е. ее содержанием, структурой, характером взаимосвязей элементов) и, в то же время, как и всякий процесс, имеет свою собственную организацию. Организацию управленческого процесса изучают в виде технологии управления или процедур обработки информации, принятия решений. Принятие решения является одним из этапов процесса управления. Следовательно, при изучении и проектировании организации производственных систем речь должна идти о технологии управления в целом.

В технологии управления, видимо, целесообразно выделить несколько взаимосвязанных подходов.

**Управленческий подход.** Это направление характеризуется ориентацией на совершенствование управленческих процессов. Оно реализуется путем использования концепций функций управления. В этом случае задача проектирования связана с рационализацией функциональных сфер деятельности, таких, как планирование (прогнозирование), организация, распорядительство, координация, связь, контроль.

**Технический подход.** В качестве проектных целей упор делается на процессы технической системы. В этом случае задача проектирования связана с организацией производства с целью максимизации эффективности рабочего процесса. В качестве элементов структуры рассматриваются виды работ и профессиональные умения.

**Социальный подход.** Основное внимание уделяется совершенствованию процессов социальной системы. В качестве структурных элементов рассматриваются различные аспекты человеческого поведения.

Результаты исследований в любой науке формулируются в соответствующих понятиях, категориях, классификаторах, принципах, законах и т.п., т.е. в определенном языке.

Можно полагать, что цель организационного проектирования организации инновационной деятельности состоит в рационализации структур управления и функций управления на всем протяжении цикла формирования и использования инноваций в процессе производства. В организационном проектировании целесообразно выделять план действий, который рассматривается нами как совокупность мер или действий, направленных на реализацию проекта. В этом смысле организационное проектирование представляется как динамичный процесс, преследующий четко сформулированные проектные цели и использующий при этом методы внедрения, совместимые с этими целями.

**Структурные элементы организационного проектирования** - это виды работ по управленческому воздействию на процесс использования инноваций, технологии и методы реализации этого воздействия. Заметим, что в организационном проектировании одновременно могут протекать два взаимосвязанных процесса, а именно: *процесс объективизации* и *процесс упорядочения* использования социальных резервов. Внешними проявлениями этих процессов являются:

1. качественное разнообразие свойств ресурсов разных элементов объекта;
2. отражение этого разнообразия свойств ресурсов в сознании субъектов управления;
3. используемые процедуры выработки хозяйственных решений.

Использование первого признака при членении хозяйственного объекта приводит к разделению материально-технического основания объекта на части. Совокупность такого рода частей, условия их потенциального взаимодействия характеризуют организационно-производственную структуру.

Структурирование объекта по второму признаку приводит к выделению некоторого информационного модуля как способа формирования сообщений о наблюдаемых событиях в управлении. Соответствующую совокупность модулей естественно назвать информационной структурой.

Наконец, разделение системы управления по третьему признаку приводит к дифференциации ответственности за выработку решений; соответствующую структуру можно назвать административной.

Рассмотрение трех выделенных структур в их взаимосвязи позволяет в целях анализа конкретизировать понятие работоспособности структуры хозяйственного объекта. Работоспособность структуры тем выше, чем в большей степени она способствует реализации функции объекта в целом. Основу реализации функции составляет процесс выработки и принятия решений или действий.

**Организационно-производственная структура** определяет множество технологически возможных действий управления организацией инновационной деятельности. Множеству элементов инноваций должно соответствовать и множество возможных действий.

**Административная структура** накладывает свои ограничения на реализацию возможных действий. Действия могут быть запрещенными, разрешенными, обязательными и т.п. Таким образом, административная структура, обеспечивая наблюдения за изменениями, происходящими в объекте, формирует сообщения о событиях, отличающихся друг от друга по выгоды.

Поскольку за любым изменением стоит действие, постольку **информационная структура** разделяет возможные действия по выгоды (по экономической целесообразности). В соответствии с этим наиболее работоспособна та структура, в которой выбираются только такие действия, которые, во-первых, являются доступными в рамках ограничений, наложенных производственной структурой, во-вторых, допустимыми в рамках ограничений, наложенных административной структурой, и, в-третьих, выгодными в рамках ограничений, наложенных информационной структурой. Иначе говоря, в работоспособной структуре наиболее выгодные для реализации функции объекта действия узнаются (различаются), разрешаются (допускаются) и осуществляются в рамках заданного распределения ресурсов по использованию инноваций в сфере производства.

Организационное проектирование инновационной деятельности обладает следующими свойствами: гибкостью, адаптивностью, оперативностью принятия управленческих решений, надежностью.

Под *гибкостью* понимается способность быстрого внесения коррективов в процесс управления, заключающихся в перераспределении исполнителей и регулировании связей между ними, в изменении задач и ролей исполнителей и целях подразделений и т.п., в ответ на изменения, происходящие в производстве, в социально-экономических условиях, в целях объекта.

*Адаптивность*, в нашем понимании, - это способность объекта эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне меняющихся условий, что обеспечивается 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.

В ряде работ<sup>136</sup> предлагаются следующие *критерии оценки организационной структуры управления*:

- *производительность аппарата управления*, которая определяется как количество произведенной организацией конечной продукции 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, соизмеренными с объемами или результатами производственной деятельности;
- *пропорциональность*, которая заключается в строгом соответствии содержания и объема выполняемых работ масштабам специализированных 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.

Кроме перечисленных, ряд исследователей называет такие критерии, как персонификации ответственности, минимальное число уровней иерархии, равномерность нагрузок на подразделения, способность к росту, отсутствие конфликтов, наиболее полное достижение целей в области социально-экономического развития и другие.

Исследователи структур в качестве конечной их результативности или эффективности выдвигают минимизацию затрат времени и энергии в расчете на единицу полезного результата деятельности всей организации. На современном уровне развития хозяйства наблюдается тенденция сокращения зависимости технических проектов и решений от природных источников сырья и физических возможностей человека, приводящая к расширению границ технического выбора и, в конечном счете, - выбора экономического.

---

<sup>136</sup> Эйснер Ю.Н. Организационно-экономические измерения в планировании и управлении. – Л. : ЛГУ, 1988. – С. 144.



**Стратегия организационного проектирования инновационной деятельности**, по нашему мнению, может быть направлена, с одной стороны, на реконструкцию функций, с другой - выбор технологического режима организации инновационной деятельности и, с третьей, на поддержание в эффективном режиме функционирования сложившихся функций управления.

При этом, видимо, целесообразно руководствоваться различными подходами к формированию организационных проектов инновационной деятельности, среди которых: управленческий, технический, социальный.

**Управленческий подход:** это направление характеризуется ориентацией на совершенствование управленческих процессов. Оно реализуется путем использования концепции функций управления. В этом случае задача проектирования связана с рационализацией функциональных сфер деятельности, таких, как планирование (прогнозирование), организация, распорядительство, координация, связь, контроль.

Включенное наблюдение на предприятиях различных отраслей народного хозяйства, различных форм собственности позволяет утверждать, что невозможно в управлении применять какой-либо один подход. Каждый из подходов применяется в зависимости от поставленной цели, комбинации элементов хозяйственных систем и т.п. как следствие, невозможно отделять и управление от организации, так как они являются взаимодополняемыми функциями. Конкретно функция выражается как целенаправленное действие либо как точно определенное объекта, проявляющегося в форме:

- процесса трансформации начальных характеристик в конечные, протекающие при посредничестве структуры этого объекта;
- изменения или сохранения структуры объекта;
- сохранения положения объекта относительно других (вышестоящих) объектов и внешней среды.

В этом смысле функция представляет собой полезное либо иное проявление всех свойств объекта, благодаря которым объект служит удовлетворению определенных потребностей.

Из приведенной выше характеристики вытекает, что:

- функции целенаправленных объектов формулируются сознательно, а потому в них воплощена цель, смысл существования данной системы;
- функцию необходимо исследовать не саму по себе, а только по отношению к внешней среде;
- выполнение определенной функции предполагает вполне конкретную, соответствующую структуру объекта.

Степень реализации функции объекта зависит от состояния и условий функционирования отдельных его элементов. В свою очередь, различные элементы в различной мере влияют на уровень реализации функции, поэтому мера влияния может служить основой разделения элементов объекта, по

крайней мере, на две группы. Одна группа содержит такие элементы, разрушение которых, даже не в значительной степени, сводит уровень реализации функции объекта практически к нулю. Разрушение элементов второй группы не приводит к столь непоправимым последствиям. Элементы первой группы формируют так называемое «ядро», элементы второй - «приставки». Понятно, что в объектах с подвижным ядром, включающим в разные периоды времени различный набор элементов, уровень приспособляемости системы к динамике внешних условий будет исключительно высок, а реализация функции системы - более устойчивой. И здесь вполне можно поставить вопрос о проектировании функциональной последовательности организации деятельности хозяйствующего субъекта. Известно, что проектирование - это прикладная деятельность по созданию моделей определенного объекта или процесса. Модель позволяет выявить главные, существенные черты объекта, как правило, необходимые для стыковки данного объекта с другими объектами.

Проекты, в отличие от научных моделей, разрабатываются с такой степенью детализации, какая необходима для их практической реализации. Методы моделирования могут быть разными, соответственно меняется и форма моделей. Зачастую для проектирования одного и того же объекта применяются разные формы моделей.

***Моделирование в последние десятилетия стало основной концепцией построения эффективных систем инновационного менеджмента.*** Любая частная или комплексная задача управления инновациями имеет сегодня ряд модельных вариантов ее решения. Модели позволяют упростить сложные инновационные процессы, выделить в них наиболее значимые компоненты и связи, провести экспериментальную проработку управленческих ситуаций и осуществлять прогнозные расчеты в условиях высокой неопределенности и большой глубины упреждения. В инновационном менеджменте используются три базовых типа моделей: физические, аналоговые и математические.

Примером широко применяемых в практике *физических моделей* могут служить пространственные планировки инновационных предприятий, используемые для расстановки оборудования, размещения материалов и рабочих мест сотрудников. *Аналоговые модели* иллюстрируют поведение или структуру моделируемого объекта, например, в виде графика, гистограммы или структурной схемы. Наибольшие возможности для оптимизации управленческих решений связаны с выбором моделей организационного проектирования инновационной деятельности. Заметим, однако, что в последние годы, в связи с применением цифровых технологий, в организационно-экономических исследованиях выделился еще один метод формирования организационных структур управления - *организационное моделирование*. В основу этого метода положено формализованное описание

структур управления с помощью соответствующих моделей. Все множество моделей структуры группируется в три класса. В первый входят модели, основанные на построении регрессионных зависимостей между параметрами объекта и системы управления, во втором характеристики организационных структур непосредственно связываются с показателями конечного эффекта функционирования организации и определяются исходя из требования их оптимизации, в третий входят модели построения организационных структур, созданные на основе косвенных критериев оценки их качества. При этом рассматриваются как оптимизационные модели, так и различного рода расчетные формулы и методы количественного анализа, позволяющие определить те или иные характеристики организационной структуры.

В настоящее время основным требованием является гибкость организационных структур. Метод формирования структур, отвечающих этому требованию, называется модульным проектированием. Сущность его заключается в синтезе организационной структуры конкретного хозяйственного объекта из отдельных типизированных элементов.

Для организационного проектирования инновационной деятельности это означает, что модель (организационная модель) должна 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.

### **3.6. Целевая определенность организационного проектирования в системе корпоративного управления предприятием**

Организационное проектирование представляет собой одну из разновидностей проектной деятельности. Его процесс имеет много общего с проектной работой. Однако наряду с общими чертами проектной деятельности организационное проектирование имеет ряд черт, связанных со спецификой предмета проектирования, в частности, с динамичностью и социальным характером производственных организационных систем.

Организационное проектирование производится при разнообразных обстоятельствах. Резко колеблется детализация проектных решений, степень комплексности проектирования. От разработки проектирования до создания комплексных проектов инновационной деятельности проходит целый временной цикл, в течении которого осуществляются последовательно

некоторые этапы. Их состав полностью зависит от объекта организационного проектирования и поставленных целей.

Разработка комплексного организационного проекта инновационной деятельности достаточно сложна, так как преследует своей целью преобразование всей системы функционирования предприятия. *Организационный проект инновационной деятельности в первом приближении имеет следующие стадии:*

- постановка задач и установление критерия эффективности;
- разработка планов и программ рационализации;
- исследование системы управления и разработка оргпроектов;
- рецензирование и обсуждение оргпроектов;
- утверждение оргпроектной документации;
- этап внедрения;
- контроль и реализация планов.

Однако эти стадии имеют «созерцательный» образ, а не созидательный. В этой связи 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.

Если рассматривать организационное проектирование инновационной деятельности, то важно установление *развитости инновационного мышления у персонала предприятия*. Например, методом социальной диагностики, степени восприятия инноваций, возможности информационного, экономико-финансового и правового обеспечения. Кроме этой, как бы оценочной стадии ресурсов организационного проектирования, необходимо определить:

- основные положения, принципы, которые принимаются при разработке оргпроекта (интегрированная обработка информации, централизация ряда, функций обслуживания, характер специализации и т.д.);
- состав разделов оргпроекта (перечень комплексных и функциональных подсистем, а также разделы, отражающие аспекты организации);
- обоснование стадийности разработки и внедрения оргпроектов;
- ориентировочный перечень технических средств управления и оргтехники.
- расчет затрат и предполагаемого экономического эффекта;
- перечень научно-исследовательских работ, которые должны быть проведены по отдельным вопросам организации и управления в дополнение к оргпроекту;
- документацию об обеспечении проведения комплекса работ, включая финансовое обеспечение.

Блок процедур формирования организационного проекта инновационной деятельности, видимо, целесообразно представить по основным признакам подсистем управления (см. Рис. 16), 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.

Учитывая то обстоятельство, что организационный проект инновационной деятельности является по своей сути искусственной системой, представляется важным определить не только его ресурсы, но и цели изменения содержания инновационной деятельности, среду инновационной деятельности, формы и методы управления последующими инновационными процессами.

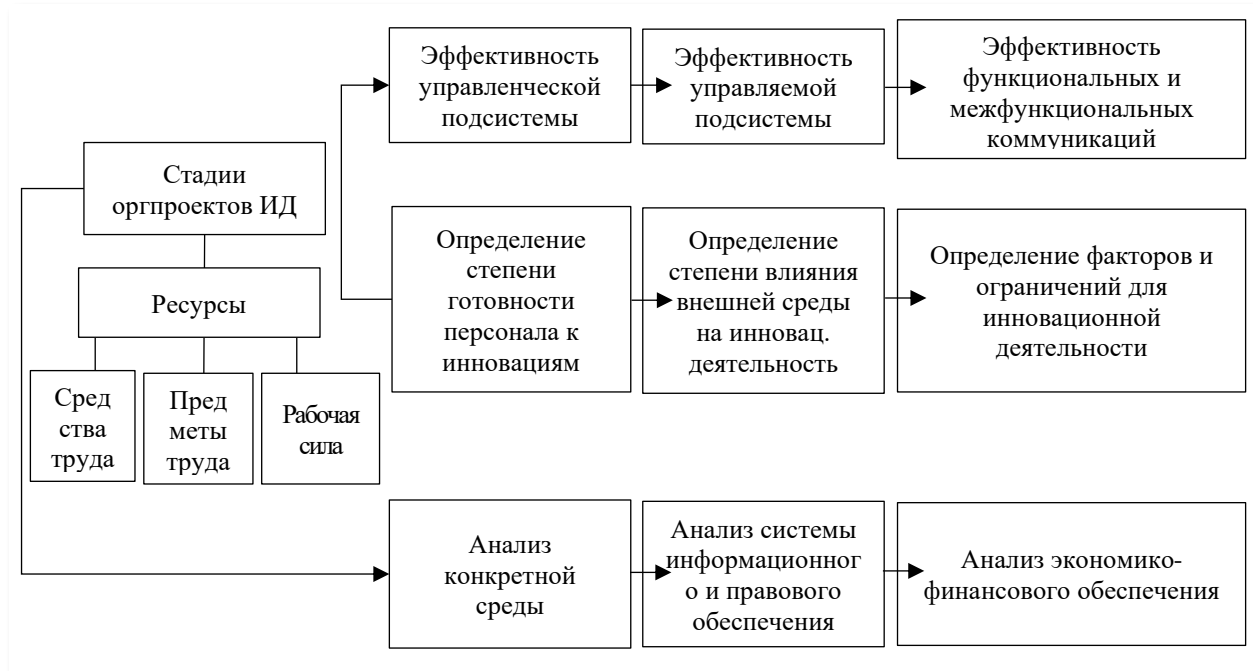


Рисунок 16 – Стадии организационного проектирования инновационной деятельности

Эти основные элементы едины для всех социальных организаций и могут быть рассмотрены в качестве интегральных компонент модели предприятия, формируемой инновационной деятельностью.

**Рассмотрим последовательно каждый компонент модели.**

*Целевой компонент* модели 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 течение периода, для 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 составляющих:*

- экономические цели отдельных людей;

- неэкономические цели объекта;

- ограничения, являющиеся правилами принятия решений.

Достижение стратегических экономических целей зависит от выполнения целого ряда следующих тактических целей:

1. *цель маркетинга*, измеряемая в сравнении с потенциалом рынка, с деятельностью поставщиков конкурирующих продуктов или услуг.

2. *цель нововведений*, которая может быть двух видов: нововведения в продуктах или услугах и нововведения в различных профессиях и видах деятельности, необходимых для их обеспечения.

3. *цель производительности*, которая показывает, насколько хорошо используются ресурсы, и какой выход они дают.

4. *цели физических и финансовых ресурсов*, которые должны быть ориентированы на обеспечение поставок, необходимых для достижения целей маркетинга и нововведений.

5. *цель получения прибыли*, которая измеряет чистую эффективность и разумность деловых усилий. Она является фактической конечной проверкой деловой деятельности.

6. *цель организации людей*, которая определяется при помощи качественных стандартов, а не процедур измерений (психологический климат, подбор и расстановка кадров, структура и т.п.).

7. *цели социальной ответственности*, которые устанавливаются в зависимости от социальных и политических условий, влияющих на каждое отдельное предприятие.

До недавнего времени исследователи ограничивались постановкой целей и ресурсов их достижения. Однако эти представления наиболее приемлемы для константных и локальных производственных структур предприятия, но не самих предприятий.

В современной экономике на деятельность предприятий и возможные инновационные процессы оказывают влияние самые различные факторы, в числе которых можно выделить следующие.

*Географические факторы:* 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 данной территории, которые проявляются в характерных для большинства ее жителей качествах, интенсивности и дисциплине труда, восприимчивости к достижениям научно-технического прогресса и т.п.

*Общественные факторы:* предприятие призвано удовлетворять потребности общества. Продукты и услуги, связанные с удовлетворением общественных потребностей, можно группировать по признаку однородности их социально-экономической роли в общественном хозяйстве на ряд типов, соответственно составляющих замыкающие народнохозяйственные комплексы. Качественное разнообразие комплексов и составляет элементы среды данного предприятия.

*Экономические факторы:* предприятие - это определенная экономическая единица, в которой осуществляются процессы производства, распределения и потребления продуктов и услуг. На экономическую деятельность предприятия оказывают воздействие поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, инструмента и т.п. процессы производства, распределения и потребления реализуются в условиях товарно-денежных отношений, поэтому особую роль приобретает кредитно-банковская система как регулятор указанных процессов.

*Научно-технические факторы:* предприятие использует накопленные обществом научные знания, сформулированные и систематизированные наукой фундаментальные законы развития материи, а также вносит определенный вклад в развитие этих знаний. Хозяйственный объект способствует применению научных знаний в практических целях через посредство развития техники.

*Инфраструктурные факторы:* основным назначением инфраструктурных элементов является наложение ограничений на деятельность данного предприятия, например, в форме государственного заказа, законодательных актов и т.п.

При рассмотрении текущих взаимодействий и взаимозависимостей хозяйственного объекта и его среды необходимо учитывать масштабность каждого фактора среды в плане его локального (местного), регионального, национального и интернационального значения. Кроме этого, каждый фактор среды должен быть представлен через посредство отдельных людей, групп их представителей, организаций и институтов.

Наличие факторов осуществления инновационных процессов лишь подчеркивает то обстоятельство, что инновационная деятельность в полной мере касается изменений и усовершенствования всех остальных видов деятельности, например, маркетинга, трудовых процессов, эксплуатации производственных систем и т.п.

1. *Деятельность маркетинга.* Это такие виды деятельности, при помощи которых объект сохраняет, стимулирует и увеличивает свои ресурсы спроса путем создания потребителей (покупателей). При помощи этих видов деятельности объект стремится оказать воздействие на внешние силы спроса, а также определить, как внутренне приспособиться к изменениям в спросе.

2. *Деятельность трудовых процессов.* Это те виды деятельности, при помощи которых объект создает товары и услуги и передает их своим потребителям (покупателям). Сюда входят функции по приобретению физических ресурсов, а также и процессы, при помощи которых эти ресурсы преобразуются в конечные товары и услуги. Деятельность трудовых процессов включает также виды деятельности, при помощи которых объект доставляет свои товары и услуги потребителям. Подобные виды деятельности, выстроенные в определенную последовательность, составляют центральную сферу операций рабочего процесса, без которого все остальные виды деятельности становятся бессмысленными.

3. *Эксплуатационные виды деятельности.* Эти виды деятельности, с помощью которых объект в состоянии начать и поддержать виды деятельности трудового процесса. При помощи этих видов деятельности объект приобретает, обновляет и преобразует ресурсы, используемые во всех других видах деятельности. Эксплуатационные виды деятельности подразделяются на:

- *инструментальные* виды деятельности, при помощи которых организация приобретает и содержит в порядке помещения, оборудование, транспортные средства и т.п. Таким образом, эти виды деятельности обеспечивают физическую возможность для выполнения других видов



деятельности в требуемых размерах, а также возможность непрерывного их выполнения;

- *кадровые* виды деятельности, при помощи которых организация отбирает, увольняет или отправляет своих работников на пенсию, а также занимается повышением их квалификации и условиями труда;

- *финансовые* виды деятельности, при помощи которых организация получает и использует денежные ресурсы;

- *информационные* виды деятельности включают в себя такие, при помощи которых организация собирает все виды информации, а также классифицирует, анализирует, обрабатывает и суммирует ее таким образом, чтобы ее можно было использовать для руководства и управления всеми другими видами деятельности;

- *охранные* виды деятельности включают в себя такие, при помощи которых организация защищает свои ресурсы, а также предохраняет свою деятельность от всех видов риска.

Инновационная деятельность проявляет себя и в формах и методах управления предприятиями и организациями.

Под функцией управления обычно понимается часть регулярной организационной деятельности по переработке информации и принятию решений, отличающихся однородностью целей, действий или объектов приложения этих действий. Выделяются шесть основных функций управления: планирование (прогнозирование), организация, распорядительство, координация, связь, контроль.

Цель *планирования (прогнозирования)* - достичь принятия решений относительно того, что необходимо делать, цель *организации* - определить конкретных субъектов принятия решений, цель *распорядительства* - упорядочить процесс осуществления решений, цель *координации и связи* - обеспечить выполнение всех действий, необходимых для осуществления решений, а также избежать взаимно несовместимых решений и, наконец, цель *контроля* - оценить эффективность действий, предпринимаемых для осуществления решений, и создать базу для последующих решений путем дальнейшего планирования (прогнозирования).

Центральной частью управленческого компонента является функция принятия решений, которая определяет различные классы управленческих решений. Эти решения являются результатом планирования и контроля, который представляет собой одну основополагающую функцию управления. Еще одной важной функцией управления является функция поведения, которая включает в себя организацию, связь и мотивацию. Решения и действия, принятые и осуществленные для их проведения, зависят от эффективности, с которой руководство выполняет как свою поведенческую, так и планирующие и контрольные функции.

Учитывая возможные влияния инновационной деятельности на другие сферы предприятия, можно констатировать комплексный характер инноваций, их многосторонность и разнообразие способов использования в хозяйственной практике. В общем виде комплекс инноваций можно представить следующим образом (см. Табл. 20).

Таблица 20

**Комплекс инноваций в системе хозяйственной деятельности предприятия**

№ п/п	Классификационный признак	Классификационные группировки инноваций
1	Области применения инноваций	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и др.
2	Этапы НТП, результатом которых стали инновации	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные
3	Степень интенсивности инноваций	«Бум», равномерная, слабая, массовая
4	Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
5	Масштабы инноваций	Глобальные, национальные, региональные, крупные, средние, мелкие
6	Результативность инноваций	Высокая, низкая, стабильная.
7	Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная

Следует становиться на некоторых видах инноваций, различающихся по областям применения и этапам НТП:

- *технические*: появляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;

- *технологические*: возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции;

- *организационно-управленческие*: связаны, прежде всего, с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;

- *информационные*: решают задачи организации рациональных информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;

- *социальные*: направлены 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.

Приведенные классификации свидетельствуют о том, что процессы нововведений многообразны и различны по своему характеру. Следовательно, формы организации нововведений, масштабы и способы воздействия на экономику, а также методы оценки их эффективности также должны отличаться многообразием.

*Инновации, и это важно для выбора стратегии организационного проектирования инновационной деятельности, можно подразделить:*

- по значимости: базисные, улучшающие, псевдоинновации;
- по направленности: замещающие, реализующие, расширяющие;
- по отраслевой структуре полученною 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*. Среди них:

- 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 полезных свойств продукта;
- инновации, направленные на создание систем нового поколения;
- инновации, связываемые с качественными изменениями первоначальных свойств системы;
- инновации нового, более высокого порядка.

Типизация инноваций по рассмотренным выше признакам позволит: осуществить «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); определить положение, формы реализации и продвижения на рынке, которые также будут неодинаковы для различных типов инноваций.

### **3.7. Фактор «знаний» в развитии инновационной деятельности в системе корпоративного управления предприятием**

В 1959 г. американский ученый *Д. Белл* впервые ввёл в научный оборот понятие постиндустриального общества для обозначения социума, в котором индустриальный сектор экономики теряет определяющую роль, вследствие возрастания технологизации, а ведущей производительной силой становится интеллектуальный потенциал общества.

Сегодня постиндустриальная стадия экономического развития, в которую вступили наиболее развитые страны мира, может быть охарактеризована следующими основными признаками:

- радикальными техническими инновациями и интеллектуализацией используемых технологий;
- повышением роли сферы интеллектуальных услуг и информационного сектора экономики в совокупном общественном продукте;
- повышением значения деятельности по производству, хранению, передаче и использованию научных знаний и информации;
- усложнением трудовой мотивации и переориентацией системы ценностей работников на самовыражение, развитие и творчество.

Необходимо заметить, что новая фаза экономического развития не замещает предшествующие формы, а сосуществует с ними, углубляя системность общества, усложняя социальную структуру и внося новые элементы в саму её природу.

Уже в 80-х годах прошлого века в наиболее развитых странах информационный сектор экономики впервые стал обеспечивать большую часть создаваемых рабочих мест. По мере развития информационного сектора экономики всё более очевидным становится, что информация и знания являются важнейшим стратегическим активом любого предприятия, источником инноваций, основой экономического и социального прогресса, принципиально новым ресурсом, к которому неприменимо традиционное понятие исчерпаемости.

Современное развитие постиндустриального общества неизбежно приводит к трансформации производственных отношений и значительным изменениям в принципах организации труда, в структуре и качестве рабочей силы.

Прежняя привязанность в рабочему месту во многих случаях становится не обязательной, равно как и жёсткий временной режим работы. На смену им приходят внекорпоративные системы организации труда (дистанционный труд), гибкие графики рабочего времени.

Изменяются структурные характеристики рабочей силы, свидетельствующие об утрате прежней монолитности и однородности этой составляющей рынка труда. Так, помимо постоянно занятых, обычно пользующихся системой социальных выплат и привилегий, растёт численность «нетрадиционных» категорий работников, а именно: частично и временно занятых; работающих по договорам «аренды рабочей силы»; работающих на основе самозанятости и по гражданско-правовым соглашениям. Возрастает число работающих по графику неполной рабочей недели, а также, имеющих более одной работы, т.е. совместителей.

Коренные изменения происходят и в статусе постоянно занятых работников. Современные наукоёмкие и информационные технологии проникают во все отрасли производства и ломают сложившиеся профессионально-квалификационные структуры не только в промышленности, но и в сфере управления, услуг и др. Эта ломка выражается, в частности, в совмещении профессиональных знаний, в возникновении смежных профессий. Наиболее ярко это проявляется в сложном наукоёмком производстве, где подчас требуются знания из многих отраслей техники, электроники, механики, программирования и др. Одновременно происходит совмещение и относительно несложных профессий, которые ранее выполнялись несколькими людьми.

Для повышения качества труда, его производительности и адаптивности к новым технологиям многие современные предприятия всё шире используют ***нетрадиционные формы организации и стимулирования труда***. Речь идёт об активном вовлечении работников в процесс принятия управленческих решений, использовании различных схем ротации работников, расширении их

полномочий в целях максимальной реализации возросшего образовательного и квалификационного потенциала, а также улучшения социального климата на производстве. Этому способствует и программа наделения работников производственными активами предприятий, участие в распределении доходов.

В условиях освоения новых цифровых технологий современные работники просто вынуждены постоянно учиться и переучиваться.

Сегодня по темпам роста рабочих мест сфера информационных технологий стоит на первом месте. Структура занятых в этой сфере представляет собой своеобразный трёхсекторный рынок труда. В первом секторе находится слой высококвалифицированных специалистов: научных работников, инженеров, управленцев высшего звена, программистов, системных аналитиков и др. Во второй сектор входят средний управленческий персонал в торговой, финансовой и иных сферах. Третий сектор - обслуживающее звено информационных работников.

Высококвалифицированные специалисты первого сектора, как правило, в своей трудовой деятельности, обладают определенной автономией и независимостью. Они защищены выгодными контрактами, дипломами, лицензиями, сертификатами, что сильно затрудняет приток новых работников в эту сферу из других сегментов рынка труда. Характер труда и поведение таких работников также отличается от массы остальных работников. У них наблюдается высокий уровень мотивации, инициативы и творческого мышления, автономность в работе и коммуникативная компетентность. Отличает их и способность быстро адаптировать новые разнообразные знания (познавательная мобильность). Часто эту группу новых работников определяют как «интеллектуальную элиту», «работников знаний».

Следует особо отметить, что высокий профессионализм позволяет им эффективно сочетать работу по найму с собственной предпринимательской деятельностью. Мотивами такого поведения является стремление к творческой самореализации и страховке на случай потери основной работы.

Современные *«работники знаний»* уже не имеют жёсткой зависимости от компании, так как могут производить свой информационный продукт и вне её структур, имея необходимые средства производства в личной собственности. Такой работник предлагает работодателю не свои способности к труду, а его результат, не рабочую силу, а потребительную стоимость, воплощённую в том или ином информационном продукте или новой производственной технологии. В результате возникает ситуация, когда всё большая часть персонала стремится работать вместе с компанией, например, обрабатывая её информационные потоки, а не на компанию, т.е. складывается положение, когда компания больше нуждается в сотрудниках, чем они в ней.

Сегодня всё более частыми становятся случаи, когда внешне процветающие компании резко снижали свои производственные показатели и даже поглощались конкурентами в связи с тем, что не могли обеспечить своим интеллектуальным работникам желанные условия деятельности, и с их уходом теряли тот интеллектуальный капитал, который прежде выступал основой их инвестиционной привлекательности.

Все эти обстоятельства с очевидностью обуславливают тот факт, что управлять современными творческими работниками традиционными методами невозможно.

Для более чёткого понимания основных тенденций развития управления рассмотрим основные фазы его эволюции. Вначале функции управления отделились от собственности (XIX век). Управление стало профессиональным со своим кругом задач, функций и собственных прав. Второе изменение функционального характера управления произошло в 20-х годах XX века в связи с внедрением вертикально-интегрированной организации с иерархической структурой, централизованным обслуживающим персоналом, бюджетным контролем, с разделением функций стратегического управления и оперативной деятельности. Эти принципы индустриальной организации господствовали в западных странах вплоть до окончания Второй мировой войны. Начиная с середины 60-х годов всё более стали заметны явления, развивающиеся ещё в индустриальных организациях, которые принято сегодня рассматривать в терминах дихотомии фордизма и тойотизма.

Автоматизация и освоение новых технологий производства потребовали его децентрализации. В этих условиях успеха стали добиваться работники, способные к проявлению инициативы и самостоятельным нестандартным решениям. Постепенно произошёл переход к системе *«гибкой специализации»*, призванной быстро и адекватно реагировать на изменяющиеся потребности рынка и включающей в себя такие элементы, как *«гибкость объёмов производства»*, *«гибкость производственных процессов и организационных форм»*, *«гибкая занятость»*. По мере развития децентрализованных систем управления и внедрения матричных структур в организациях постепенно созрели условия для передачи полномочий на более низкий уровень, а преимущество получали работники, обладавшие выраженным творческим потенциалом и организаторскими способностями. Непосредственным же толчком для поистине масштабных перемен стал радикальный сдвиг от производства материальных благ к производству услуг и далее к доминированию и информационного сектора, под знаком которого прошли 80-90-е годы.

Таким образом, логика социально-экономического развития поставила в начале 80-х годов вопрос о глубокой перестройке менеджмента на основе инновационных организационных принципов.

Теоретически наиболее полно эти организационные инновации в тот период времени были представлены в работах *Т. Питерса* и *Р. Уотермена*<sup>137</sup> «В поисках совершенства» (в русском переводе «В поисках эффективного управления», 1986) и «Стремление к совершенству» (вторую Питерс написал в соавторстве с *Н. Остином*)<sup>138</sup>, в работе *Э. Тоффлера* «Адаптивная корпорация»<sup>139</sup>, а также в работе *Дж. Нейсбита* и *П. Абардина* «Перестройка корпорации»<sup>140</sup>, в которой значительная часть идей относится к организациям в сфере информационных технологий, науки и сферы услуг.

Организационную технологию, которую выдвинули эти авторы, можно выразить лаконично: «В новом информационном обществе финансовый капитал вытеснен человеческим в качестве стратегического ресурса. Люди и прибыль неизбежно связаны».

Это утверждение станет яснее, если остановиться на 10 принципах перестройки корпорации, изложенных *Дж. Нейсбитом* и *П. Абардином*: лучшие и наиболее одаренные люди будут привлечены теми корпорациями, которые создадут условия для их личного продвижения; новая роль менеджера - это роль тренера, учителя и наставника; лучшие люди хотят иметь долю в компании - духовно и практически, и лучшие компании обеспечивают им эту возможность; компании все больше будут пополняться разнообразной рабочей силой путем договоров и будут переходить от наемного труда к работе по договору; авторитарное управление уступает управлению, ориентированному на людей с хорошими коммуникативными возможностями; предпринимательство внутри корпорации - внутренняя инициатива - создаёт новые продукты и новые рынки и даёт импульс новой жизни компании; качество приобретает первостепенное значение; интуиция и творчество бросают вызов той школе бизнеса, чья философия - «всё в цифрах»; большие корпорации воспринимают положительные и продуктивные стороны малого бизнеса; подъём информационной экономики вызвал массовое замещение проблем инфраструктуры качеством жизни.

Следует отметить, что восемь из десяти принципов *Нейсбита-Абардина* относятся прямо к человеку в организации - к его качествам, поведению и инициативе. Этими же авторами была предложена формулировка новой управленческой парадигмы: «перестройка организации сегодня подчиняется принципу - от людей к организации, к её структурам и механизмам» в противовес до сих пор существующей парадигме, которая требовала от человека приспособляться и адаптироваться к организационным инновациям. Люди и их таланты становятся наиболее ценными ресурсами

---

<sup>137</sup> Peters T., Waterman R. in search of excellence. – N.Y., 1982.

<sup>138</sup> Peters T., Austin N. A passion for excellence. – N.Y., 1985.

<sup>139</sup> Toffler A. The Adaptive Corporation. Aldershot, 1985.

<sup>140</sup> Naisbitt J., Aburdene P. Re-inventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society. – N.Y., 1985.



организации, а развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как в традиционных организациях.

Уже с 90-х годов в научный оборот были введены такие новые понятия постиндустриальной организации как «информационно-базирующаяся», «сетевая», «обучающаяся», «виртуальная», «креативная», «многомерная», «круговая», «интеллектуальная», «индивидуализированная».

Обобщая взгляды на постиндустриальные организации, можно выделить следующие основные особенности, которые отличают их от традиционной индустриальной организации.

***От иерархических структур к гибкой автономизированной структуре.*** В отличие от организации индустриального типа, представляющей собой вертикальную структуру, постиндустриальная организация становится совокупностью коллективов, внутри которых иерархический принцип управления оказывается неэффективным. Каждый коллектив имеет свои цели, ценности и мотивы, своих лидеров и по сути дела оформлен как некая завершенная организация.

***От централизованного управления к модульной организации, преимущественное использование команд.*** Как показывает опыт, бюрократические системы, последовательно внедряя дисциплину командной цепочки, не обладают достаточным разнообразием средств и гибкости для решения быстро меняющихся проблем. Между тем каждое действенное нововведение в управлении опирается на силу коллектива, на межфункциональные и межлинейные рабочие группы. Организации становятся более информированными, когда они находят возможности использовать разнообразные знания каждого человека в команде для общих целей. Следствием становится качественно новый тип координации деятельности, который в современной литературе рассматривается как работа в составе команд (teamwork), или ассоциированная деятельность. В условиях социального производства ассоциированный тип деятельности имеет два принципиальных преимущества. С одной стороны, он раскрепощает инициативу творческих работников, стимулирует их к нововведениям и позволяет переносить принятие ответственных решений на возможно более низкий уровень организационной иерархии. С другой стороны, небольшая мобильная группа открывает наилучшие возможности для интерперсонального взаимодействия творческих личностей, в ней естественным способом возникает чувство коллективного действия, уравниваются индивидуалистические стремления, формируются мотивационные ориентиры, разделяемые всеми участниками, и климат доверия.

***Перенос акцента с отдельных производственных операций на процесс создания продукта в целом, переход от выполнения отдельных функций к***

**работе над проектами.** Главной задачей современных работников выступает уже не модификация готового продукта, а максимальное совершенствование приводящих к его созданию процессов - от непосредственного производства до инновационных решений. С переходом работников от статичной работы к решению ряда проблем появляется необходимость использовать проектное управление. Каждый проект требует, как правило, создание междисциплинарных групп, где функции контроля переходят от бюрократической системы к проектным командам. В постиндустриальной организации вовлеченность работников в проектные команды позволяет оперативно выявить все проблемные узлы. При этом активно используется механизм обратной связи с потребителями.

**Постиндустриальная организация, как правило, не следует текущей хозяйственной конъюнктуре, а формирует ее, предлагая клиентам качественно новые продукты или услуги.**

**От неквалифицированной к интеллектуальной работе.** В современных условиях все большее число работ основывается на знаниях. На предприятиях уже нет необходимости в многочисленной неквалифицированной рабочей силе для сборочных линий, большая часть работ требует технических знаний и обученных работников. Более того, сегодня меньшее число работников занято непосредственным производством продукции, а основное количество сотрудников организации выполняет такую работу как маркетинг и экономический анализ, техническое проектирование и конструирование, бухгалтерский учет, программирование и управление. Это требует профессионального опыта и знаний. Аналогичная тенденция наблюдается и в организациях сферы услуг. Как уже отмечалось выше, 1/3 всех рабочих мест в развитых странах уже заняты «интеллектуальными работниками», которые составляют ядро персонала постиндустриальной организации. Поэтому сама природа умственного труда, который включает сбор информации, творческий поиск, эксперименты и т.д., означает, что менеджеры не могут управлять такого рода работниками традиционными методами.

**От шаблонных задач к инновационной деятельности.** В настоящее время однообразная рутинная работа постепенно исчезает, от работников требуется проявление инициативы, гибкости и творчества. Для проведения инновации необходим также интрапренёр компании, который определяет направления использования ресурсов для получения дохода и создания дополнительных рабочих мест. В свою очередь, руководители добиваются эффективного выполнения работы, если исполнители чувствуют, что проявляется внимание к ним и работе их группы. Творчество и совместная работа требуют заинтересованного отношения, личной ответственности, гибкости в мышлении и действиях, атмосферы доверия.

**От одной профессии к широкой специализации.** Присущие бюрократической системе узкая специализация и излишнее число работников делает эту систему дорогой и не гибкой. В постиндустриальной организации ответственность переходит к рабочим группам, а работники переходят на следующую ступень должностной иерархии с ростом их квалификации. В этих условиях вновь возникающие задачи решаются не за счет увеличения числа работников, а на основе повышения их квалификации и взаимозаменяемости, усиления гибкости рабочей силы путем проведения организационного обучения.

**От координации сверху к коммуникациям на каждом уровне.** В традиционной индустриальной организации в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне. В постиндустриальной организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне рабочих групп. Рабочие команды, включающие работников всех функциональных подразделений, имеют полномочия принимать решения по всем вопросам. Эти команды работают сообща как интрапренёры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, определения стоимости изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном/ коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. Отношения отчужденности, формальности и неравенства заменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства.

**От повышения квалификации к непрерывному организационному обучению.** Организационное обучение (organization learning) необходимо, чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде и условиях ускоряющихся технологических нововведений. Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Отсюда и рекомендации создавать группы, обучающиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения. Организационное обучение базируется главным образом на обучении путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта. Его основной идеей является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна - решить проблему или выполнить проект, другая - обучаться в процессе выполнения задач, сделать получение знания достоянием всех участников, представить полученный материал для последующего использования.

**Управления знаниями - основа развития постиндустриальной организации.** Наиболее перспективные теоретические разработки связаны

сегодня с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых все в большей степени зависит от наличия информации, обучения персонала и создания инноваций. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития современных организаций. Расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений в организации. Сегодня, когда информация и знания превратились в ведущий фактор производства, организации стали все более зависимыми от возможностей работников эффективно использовать этот фактор в своей трудовой деятельности. Задача повышения производительности умственного труда потребовала «применения знания к знанию», что предполагает наличие у работника отнюдь не простых навыков стандартного выполнения той или иной рабочей операции, а делает акцент на проявлении таланта, инициативы и творческих возможностей в производственной деятельности.

Безусловно, даже в условиях современного технологического прогресса новые постиндустриальные организации не могут полностью вытеснить традиционные индустриальные, так как для развития социальных структур, характерна высокая степень преемственности. Поэтому постиндустриальные организации не устраняют индустриальные в той же мере, в какой постиндустриальное общество не может заместить индустриальное, но они отчётливо определяют тенденции развития организаций. Тем не менее, эти новые реалии призваны в значительной степени изменить представления о методах управления и моделях функционирования организаций.

Функция управления персоналом превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на создание таких условий, при которых лучшие качества работников получили бы развитие и реализовывались на рабочем месте, создавались реальные возможности увеличения личного вклада каждого в общее дело. Прежде всего, это возможно на условиях развития творческого потенциала работников, когда практика управления персоналом становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством.

Всё это, безусловно, требует принципиально иного подхода к управлению персоналом. Речь идет о формировании системы инновационного управления персоналом, которая имеет свой объект и предмет исследования. Объектом являются человеческие ресурсы организации, а предметом - развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников.

***Таким образом, на смену традиционному управлению персоналом, характерному для индустриальной стадии экономического роста приходит управление, основанное на качественно новых инновационных принципах.*** Покажем различия между ними в Табл. 21.

Можно сказать, что *инновационное управление персоналом* - это управление, основанное на развитии творческого потенциала работников, направленное на мотивацию и стимулирование инновационного поведения персонала.

Таблица 21

### Характеристика различных видов управления персоналом

Элементы организации механизма	Традиционное управление персоналом	Инновационное управление персоналом
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся иерархическая структура; четкое распределение функций на длительный период; деятельность организована на основе процесса переработки ресурсов	Гибкая, горизонтальная, автоматизированная структура; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; деятельность организована в соответствии с проблемами
Характер действий при решении проблем	Проблемы повторяющиеся, стандартные; реакция в ответ на появление проблемы; запаздывание по отношению к их появлению	Проблемы неповторяющиеся, новые, нестандартные; активный поиск и анализ проблем, их предвидение
Механизм поиска альтернатив	Ориентация на прошлый опыт; незначительные отклонения от статус-кво; рассматривается как единственная альтернатива	Творческий поиск; большие отклонения от статус-кво; рассматриваются многочисленные альтернативы
Отношение к риску	Минимализация риска; соответствие прошлому опыту	Сознательный риск; балансировка совокупных вариантов, связанных с риском
Объект управления	Узкоспециализированные работники; повышение квалификации в плановом порядке	Квалифицированные работники с широкой подготовкой, включенные в программы непрерывного организационного обучения; автономные группы
Субъект управления	Кадровая служба, играющая подчиненную роль	Специальное подразделение по управлению человеческими ресурсами с высоким статусом, помощь линейным менеджерам-лидерам в качестве бизнес-партнера
Стиль руководства	Стабильность, умение установить единство подходов	Поощрение инициативы, выдвижения новых идей, право на ошибку; умение вдохновить работников на восприятие изменений

Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей
Основные мотивационные ценности	Власть, сохранение работы, вознаграждение за стандартный труд, ясная перспектива	Самовыражение и творчество, стремление к риску, поощрение внутреннего инновационного предпринимательства
Оплата труда	Индивидуальная, сдельная, повременно-премиальная	Повременно-премиальная, групповая с использованием индивидуальных коэффициентов, плата за знания и компетенции
Система поощрений и взысканий	Поощрение за стабильность и эффективность, взыскание за совершение ошибки	Поощрение за творчество и инициативу, взыскание за отсутствие инициативы
Система информирования персонала	Оперативная информация о выполнении плановых заданий подразделениями	Инновационная открытость коммуникативных целей, подробное сообщение о деятельности организации в целом, ее жизни, проблемах, задачах
Психологический климат	Настрой на решение текущих задач в рамках своего рабочего места	Создание атмосферы взаимного доверия, установка на действия работников по выдвижению новых идей и реализации инноваций

Следует отметить, что инновационное управление персоналом, с одной стороны, наиболее характерно для крупных корпораций, инновационных организаций, действующих в высокотехнологических отраслях производства, и организаций, руководствующихся предпринимательской стратегией, но с другой стороны, любая современная организация, которая хочет успешно конкурировать в современной экономике, должна реализовывать инновационные принципы управления персоналом. В этом случае все обычные функции управления персоналом выступают таковыми и в рамках инновационного управления. Наполнение же их существенно меняется: каждая функция настраивается на инновационность и изменения. Также очевидно, что ИУП, во-первых, должно быть встроено в стратегическое управление организацией, а во-вторых, должно быть соответствующим образом организовано, иметь свои специфические функции, т.е. представлять собой определённую систему.

***На наш взгляд, основными специфическими функциями ИУП являются:***

- инновационный климат, основанный на взаимном доверии, и направленный на развитие инновационной деятельности в организации;
- формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений;
- развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;
- развитие инновационных коммуникаций;
- развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения;
- мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала;
- внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления персоналом.

Следует заметить, что выделение носит достаточно условный характер, поскольку все эти функции тесно переплетены между собой, однако каждая функция требует отдельного анализа.

### **3.8. Изменение ценностных установок в системе корпоративного управления под воздействием развития инновационной деятельности**

Инновационная деятельность, как мы установили, есть целенаправленная деятельность людей, направленная на создание новшеств и их распространение. Она ориентирована на практическое использование научно-технического и творческого потенциала с целью создания новой или совершенствования производимой продукции (услуг), способа её производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентноспособных товарах и услугах, совершенствование социальных систем. При этом в структуре инновационной деятельности могут использоваться традиционные и уже известные приёмы, навыки, механизмы, но в новой комбинации, в нетривиальных условиях и для решения совершенно иных задач, нежели тех, для которых они были созданы. К инновационной деятельности относится вся деятельность в рамках инновационного процесса, включая маркетинговые исследования рынков сбыта, поиск новых потребителей, информационное обеспечение в рамках конкурентной среды, поиск инновационных идей и решений, партнёрство по внедрению и финансированию проекта.

Любая организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные качества работников, репутация в деловом мире и т.п., которые, в конечном счете, и определяют инновационный

климат. Безусловно, инновационный климат является частью общей организационной культуры организации, которая оказывает на него соответствующее влияние. Чаще всего под ним понимается комплекс условий, способствующий поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей. Наиболее *благоприятный инновационный климат* характеризуется общей направленностью на инновационность как ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализации принятия решений и финансового контроля.

*Отрицательный для нововведений климат* характеризуется неопределенностью функций, недостаточной заинтересованностью в инновационной деятельности персонала в целом и управляющих всех уровней, ограничениями в системе коммуникаций, недостатком открытости и доверия, а создается он, как правило, в результате недостаточной технической компетентности руководителей, неумения организовать межличностные отношения, нерешительности и неуверенности в управлении, автократического принятия решений. Отсюда следует, во-первых, необходимость высокой технической компетентности и опытности руководителей инновационного проекта и вышестоящих менеджеров. Во-вторых, стиль взаимоотношений в организации в целом и в проектной группе в частности, должен характеризоваться открытостью, участием и решительностью. В-третьих, необходимо высокое качество стратегического планирования и текущего руководства, все уровни управления инновационным проектом должны быть обеспечены полной информацией как о будущем нового продукта (услуги), так и о текущем состоянии дел.

Конечно, создание благоприятного инновационного климата, благодаря которому каждый сотрудник был бы способен проявлять инициативу, делиться с другими информацией или опытом, принесшими успех лично ему, нести ответственность за поставленные задачи, даже если видимый результат ему не принадлежит, требует значительных и целенаправленных усилий менеджмента. Подобные явления не происходят в организациях, где господствуют конфликтные по своей природе отношения, и индивиды преследуют свой собственный интерес.

Напротив, они требуют более естественной, гармоничной, по существу, «семейной» среды, в которой люди доверяют друг другу и могут положиться друг на друга. Иными словами, в организации должна быть создана *атмосфера доверия* между коллегами и между руководителями и подчинёнными.

Доверию в современных исследованиях корпоративного управления и корпоративных социальных инноваций уделяется большое внимание. Оно определяется как *«вера в то, что те, от кого мы зависим, оправдают наши*



ожидания», и рассматривается как «ресурс», как форма капитала сотрудничества, использования которого может привести к большим преимуществам. Доверие, с одной стороны, получает возрастающее значение для адаптации организации к современной быстро изменяющейся внешней среде, поскольку организации основанные на климате доверия, лучше реагируют на внешние изменения. С другой стороны, доверие необходимо с точки зрения условий, когда авторитарное отношение к отдельному работнику уходит в прошлое, и ему доверяется наибольшая самостоятельность как никогда раньше.

Для поддержания атмосферы доверия, основанной на чувстве принадлежности, необходимо признание легитимности всех членов организации, общий язык, открытость и откровенность в принятии решений, которые должны непременно дополняться справедливостью.

Надо подчеркнуть, что атмосфера доверия играет важную роль не только на уровне организации. **Ф. Фукуяма** отмечает, что ни индивидуализм, ни коллективизм в отдельности, ни рыночные принципы, ни традиции не способствуют сегодня прогрессу наиболее развитых стран, ему способствует «лишь один распространившийся повсюду элемент культуры: уровень доверия, существующий в обществе».

Таким образом, создание благоприятного инновационного климата, как правило, предполагает, с одной стороны, атмосферу доверия, выявление и преодоление факторов «блокирующих» творческие усилия и совместную поисковую работу персонала, а с другой стороны, расширение полномочий инноваторов на рабочем месте и в группе, использование организационных и психологических инструментов, помогающих «генерировать» новые идеи.

**Ф. Херцберг** полагает, что «уповая на развитие творческой атмосферы, следует, однако, помнить, что сколько бы мы ни культивировали организационную почву для стимулирования роста нововведений, растение должно само иметь соответствующие характеристики». К таким характеристикам он относит наличие фактического опыта, склонность к нестандартным решениям, эффективность в условиях неопределенности, стремление в «высшим» ценностям, активный творческий подход, интуицию и т.п.

Безусловно, благоприятный инновационный климат в организации является важнейшим фактором, способствующим генерированию инновационных идей. Но идеи приходят не так часто, как нам хотелось бы, и в большинстве случаев так оно и есть. Тогда не остаётся ничего иного, как систематически искать их. Рассмотрим эту проблему более подробно.

**П. Друкер** выделяет семь областей анализа, служащих источниками инновационных идей:

- неожиданное событие для компании (её успех или неудача) или неожиданное событие во внешней среде;
- несоответствие между реальностью, какой она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней;
- нововведения, которые планируются заранее;
- внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- демографические изменения;
- изменения в ценностных ориентациях людей, их настроениях и социальных установках;
- новые знания, полученные как научным, так и практическим путём.

Первые четыре области изменений Друкер относит к внутренним, три последующих к внешним. При этом он отмечает, что между ними нет чётких границ, и они могут взаимно пересекаться. Однако каждая из областей требует отдельного анализа.

Ни одна область не предполагает больших возможностей для успешной инновации, чем неожиданный успех. *Неожиданный успех* не просто показывает возможность инновации, он требует её. Это требование вытекает из того, что неожиданный успех показывает ограниченность взглядов руководства, указывает на необходимость приведения их в соответствии с экономической реальностью. Не меньшее внимание необходимо уделять другим неожиданным событиям во внешней среде, например, неожиданному успеху или неудаче конкурентов.

*Следующий источник инновационных идей - несоответствие между реальностью, какой она есть на самом деле и нашими представлениями о ней.* Такое несоответствие - приглашение к нововведению. Выявить его, однако трудно, ибо оно имеет скорее качественный, чем количественный характер. Примером может служить распространённое в 50-х годах мнение о скором упадке морских грузовых перевозок в связи с увеличением стоимости и времени доставки. Острой проблемой стала скорость обслуживания судов. В то время как всё большие суммы вкладывались во флот, их нужно было вкладывать в технологию погрузки-выгрузки. Внедрение контейнеров и судов типа ролкеров решило проблему.

*«Возможность - есть источник инновации»* - так можно охарактеризовать две первые области анализа. В третьем случае инновация начинается не с события, а с задачи, то есть «необходимость рождает изобретение». Сегодня, реальность, дающая шанс на нововведение, такова, что почти каждый сотрудник в организации знает о существовании слабого звена, однако никто ничего не предпринимает. Тем не менее, как только новшество внедряется, оно тут же воспринимается как очевидное и вскоре становится нормой. Необходимо отметить, что важным моментом в использовании этого

источника является необходимость получения существенно новых знаний для удовлетворения описываемой потребности.

***Последним из внутренних для организации или отрасли источником нововведений является изменение структуры рынка или отрасли.*** Эта структура может оставаться неизменной в течение многих лет и казаться довольно стабильной, однако на самом деле это обманчивая видимость. Характерными признаками надвигающихся изменений в структуре отрасли являются быстрый рост отрасли и сближение технологий, которые прежде считались совершенно самостоятельными.

Одним из важнейших внешних источников инновационных идей являются демографические изменения: в составе населения, половозрастной структуре, занятости, образовательном уровне и доходах. Важность этих изменений, необходимость их учёта общепризнаны, однако и по сей день их редко учитывают в повседневной деловой практике. Поэтому демографические изменения представляют собой продуктивный и надёжный источник инноваций для тех, кто готов производить самостоятельные практические исследования демографической ситуации.

***Следующий важный источник инновационности - изменения ценностных установок и восприятия.***

С точки зрения математики нет различия между понятиями «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст». В обществе и в бизнесе есть. Если восприятие меняется от первого утверждения ко второму - это реальный шанс для нововведений. Неожиданный успех или неудача часто означают смену настроений. Когда такая смена происходит, факты не меняются - меняется отношение к ним. Однако следует учесть, что многое из того, что, на первый взгляд, кажется радикальными изменениями, на самом деле оказывается проходящим увлечением, а то и просто кратковременной причудой. Поэтому особое значение при использовании этого источника имеет временной фактор. Необходимо быть первым, но именно в силу высокой степени неопределенности этого источника нововведение должно быть небольшим и очень специфичным.

***Выделяя в качестве ещё одного источника инновационных идей новые значения, т.е. открытия, изобретения и т.п., П. Друкер называет их «суперзвездой» предпринимательства.*** Нововведения, основанные на новых знаниях, отличаются от других нововведений по своим основным характеристикам: временному охвату, предсказуемости и уровню требований к менеджменту. Вот их основные отличия. Во-первых, временной разрыв между появлением нового изобретения или открытия и его разработкой до уровня прикладной технологии и освоения рынком очень велик. Причём, он относится не только к объекту науки и техники, поскольку нововведения, основанные на социальном знании, также подолгу пробивают себе дорогу.

Второй отличительной чертой таких нововведений является соединение нескольких видов новых идей, причём некоторые из них могут и не быть результатом научных исследований. Наконец, нововведения, основанные на новых знаниях, несут более высокую, по сравнению с остальными, долю риска и нет никакого способа устранить элемент риска, и даже уменьшить его. Тем не менее интеграция новых знаний в систему постоянно контролируемых источников инновационных идей и систематическое применение инновационного управления персоналом могут сделать инновационный процесс более успешным.

Умение эффективно руководить инновационной деятельностью требует от менеджмента строгого научного подхода и высокого профессионализма. Это предполагает поиск и привлечение работников, обладающих необходимым творческим потенциалом, коммуникативными и предпринимательскими способностями. И заполучив эту интеллектуальную «движущую силу» организации, менеджмент стремится использовать её с наибольшей отдачей, создавая системы управления процессом «генерирования идей». Очень важно также усиление творческой активности не только работников, которые попадают под категории творческих личностей (учёных, инженеров, конструкторов), но и представителей производственных подразделений, функциональных служб и особенно служб маркетинга, где возникает 20- 40% идей относительно новой продукции, и даже, связанных с организацией поставщиков, субподрядчиков и клиентов.

***Практика инновационной деятельности знает логические и эвристические методы генерирования инновационных идей.*** При логическом поиске человек задействует своё сознание. Он обращается к своему опыту, знаниям, навыкам. Процесс генерирования новой идеи в этом случае похож на решение математической задачи: результат получается из вполне конкретной цепи вычислений. Это вполне проверенный и надёжный метод. К логическим можно отнести такие методы как метод проб и ошибок; метод контрольных вопросов; морфологический анализ; метод фокальных объектов; стратегия семикратного поиска; теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) и ряд других. Однако теперь всё активнее стали применять *эвристические методы* рождения инновационных идей, где в большей степени используются интуиция и подсознание человека. Здесь наиболее известными методами являются метод мозгового штурма; синектика; метод направленного мышления, метод использования библиотеки эвристических приёмов.

Для того, чтобы вооружить персонал навыками инновационного мышления, современными организациями разрабатываются специальные учебные программы, приглашаются специалисты для проведения тренингов.

*К основным факторам, блокирующим творческие усилия персонала, относятся:*

1. Восприятие проблемы (трудности в выделении задачи, тенденция к излишнему сужению границ предмета исследования, неспособность взглянуть на проблему под разными углами зрения, стереотипы мышления, перенасыщенность информацией).

2. Консервативная культура мышления (тенденция отдавать предпочтение обоснованным аргументам, логике, практицизму в ущерб интуиции и качественным оценкам; приверженность к сопротивлению переменам).

3. Внешние условия (отсутствие кооперации и доверия среди коллег, деспотичность руководства, отвлечения внимания на посторонние обстоятельства, отсутствие физической, материальной и организационной поддержки для осуществления идей).

4. Эмоциональные факторы (боязнь ошибок, неудач, риска, предпочтение обсуждать идеи, нежели «генерировать» их, недостаточное развитие фантазии, воображения и интуиций).

5. Особенности личности (некорректный терминологический аппарат, неадекватные лингвистические способности для выражения и формулирования идей, негибкость, неадекватность использования аналитических методов).

Таким образом, идеи являются основой жизнеспособности современной организации, а программа выдвижения предложений позволяет реализовывать эти идеи. Многие передовые компании сегодня имеют гибкие многоканальные механизмы аккумуляции творческих идей и предложений, где:

- инновационная деятельность постоянно контролируется и поддерживается высшим руководством;
- существует быстрота и гласность рассмотрения заявок;
- процедуры чётко и ясно определены;
- поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений;
- постоянно приводятся мотивы в пользу выдвижения предложений (особенно распространено в Японии).

Программа выдвижения предложений даёт сотруднику, занятому определённой работой, возможность выработать и представить свои идеи и соображения по её совершенствованию. Это позволяет организации отбирать и реализовывать инновационные идеи, а также более эффективно использовать ресурсы, повышать производительность труда и качество продукции. Для сотрудника программа выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность творческого самовыражения, позволяет добиваться признания и ощутить себя причастным к делам компании.

Программы выдвижения предложений экономят предприятиям ежегодно миллиарды долларов и позволяют им делить эти доходы с сотрудниками, способствующими этой экономии.

В принципе представленное предложение по своему значению должно вносить что-то новое в работу, совершенствовать её, выходить за рамки выполнения обычных обязанностей, а система внесения предложений должна быть построена таким образом, чтобы стимулировать персонал к творческой деятельности.

Одним из наиболее эффективных инструментов, обеспечивающих вовлечение сотрудников в активную творческую деятельность, считаются программы выдвижения предложений в Японии. Японская система выдвижения предложений не является пассивной, ожидающей поступления предложений от сотрудников. Это активная система, предусматривающая подготовку сотрудников, оказание необходимого содействия в разработке соответствующих идей. Система выдвижения предложений в Японии с самого начала была ориентирована на выработку у японского рабочего навыков, позволяющих ему генерировать идеи и выдвигать предложения. Это предусматривает соответствующую подготовку и обучение, обеспечивающие выдвижение качественных и эффективных предложений. Процесс обучения включает в себя ознакомление сотрудников с методами сбора данных, методикой решения проблем и представления предложений в приемлемой форме. Каждому сотруднику устанавливается определённое количество предложений, которые он должен представить. Тем самым, на предприятиях создаётся атмосфера, ориентирующая каждого сотрудника на участие в программах выдвижения предложений. Поэтому в японских корпорациях очень эффективно аккумулируются многочисленные мелкие идеи, т.н. «вторичные инновации», не попадающие под категорию изобретений, но дающие очень большой экономический эффект. Эти «вторичные инновации» способствуют быстрому обновлению продукции посредством незначительных модификаций, снижению себестоимости, повышению качества изделий. Большинство современных организаций, ориентированных на нововведения, успешно применяют активный японский подход в программах выдвижения предложений.

Классическая инновационная программа, которая должна войти в историю отечественного менеджмента как его гордость, была разработана в 80-х гг. директором одного из приборостроительных заводов **В.И. Угаровым** как средство привлечения трудящихся к управлению. Эта программа действовала на основе стимулирования всех инициативных предложений «снизу»: ни одно из них не могло пропасть. Сбор и оценка инициатив «снизу вверх» стали главным направлением инновационной деятельности всего управленческого персонала.

В формировании системы инновационных управленческих коммуникаций были глубоко продуманы организационно-поощрительные формы и методы стимулирования инициативного делового поведения. На предприятии была создана система заводских советов под девизом: «*Прогрессивная мысль - производству*» (ПМП), которая действовала на всех уровнях управления.

Каждый инновационный уровень такой разветвлённой сети комбинаций различался по весомости решаемых задач, по видению активных направлений, по возможности внедрения, по степени контроля, по решению мелких или крупных проблем, по срокам отдачи. У руководства накапливался такой банк инициатив, в котором можно было соотносить их в различных сочетаниях, комбинируя те или иные оптимальные варианты в зависимости от решаемых задач.

Специалисты, изучавшие опыт внедрения ПМП, отмечают, что она не только не уступает зарубежным аналогам, но и во многом превосходит их своей разветвлённостью, созданием совокупного творческого потенциала и реальным участием в управлении всех работников.

Одним из важнейших условий успеха нововведения является наличие инноватора, энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий чтобы воплотить ее в жизнь. В 80-е годы многие крупные организации были вынуждены заняться поиском путей и возможностей поощрения нового поколения изобретателей и инноваторов - высокоэффективных внутрифирменных предпринимателей (*интрапренеров*), которые изыскивают возможности для развития инициативы, разработки новой продукции, технологии освоения новых сфер деятельности с использованием внутренних ресурсов. Такое «внутреннее предпринимательство» в рамках крупных корпораций получило название «интрапренерства».

Таким образом, *интрапренер - это инноватор, иницилирующий и ведущий свою инновационную предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации.*

Сущность внутрифирменного предпринимательства заключается в том, что в организации постиндустриального типа создаются условия для генерирования инновационных идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всевозможная поддержка для доведения идей до практического воплощения.

Появление интрапренерства было связано с объективными тенденциями развития постиндустриального общества. Во-первых, в 80-е годы произошел отход существовавшего многие годы представления о том, что крупный бизнес является движущей силой экономического и научно-технического развития.

Был выдвинут тезис о том, что механизм крупной корпорации, ориентирующейся на массовое производство, - далеко не лучшая форма для быстрого освоения технических новшеств, а объективный процесс концентрации производства и капитала - одно из серьезных препятствий на пути инновационной деятельности. Считалось, в частности, что бюрократические структуры крупных корпораций не приспособлены к поиску нововведений, а зачастую и тормозят процесс их внедрения. В этих условиях жизнь заставила крупные корпорации обратить внимание на опыт малых инновационных предприятий, несмотря на их ограниченные ресурсы, которые традиционно играют большую роль в реализации многих направлений научно-технического прогресса. Достаточно сказать, что такие важные нововведения, как антибиотики, инсулин, пестициды, автоматические приводы, вертолеты, кондиционеры, кислородные конверторы, крекинг нефти, кинескопы, ксерография, электронные лампы, целлофан, шариковые ручки, фотокамеры «Полароид», персональные компьютеры и многое другое впервые разработали и освоили малые инновационные предприятия.

Производственные и инновационные преимущества этих компаний определяют такие факторы, как их нацеленность на поиск принципиально новых продуктов и процессов, связанных с высоким коммерческим и техническим риском; организационная обособленность от крупного текущего производства; отсутствие в них многочисленных бюрократических процедур и ограничений, свойственных крупным организациям; создание благоприятной инновационной сферы.

Другой причиной обращения к интрапренерству крупных корпораций явилось появление широкого слоя интеллектуальных работников, у которых мотивация и система ценностей ориентирована на самовыражение, развитие и творчество.

***Целью интрапренерства является повышение эффективности инновационной деятельности организации за счет:***

- интеграции предпринимательских возможностей личности и организации;
- активизации использования творческого потенциала сотрудников;
- повышения эффективности использования ресурсов организации;
- ускорения реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой разработки и внедрения различных инноваций.

Внутренне предпринимательство нередко рассматривается как наиболее подходящая форма стимулирования инноваций. Речь идет о том, что для стимулирования проявления инициативы и появления инноваторов-интрапренеров необходима особая «предпринимательская среда» и инновационная культура. Создание внутрипредпринимательского климата требует такой структуры, которая предоставляла бы интрапренерам широкие



возможности и свободу действий, средства, позволяющие им контролировать проект и сохранять рабочие группы, принимать решения на возможно более низком уровне и использовать ресурсы существующих подразделений и внешних поставщиков, давала возможность сотрудникам посвящать часть рабочего времени проектам по их выбору.

Таким образом, основными признаками организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства, являются:

- инновационная стратегия развития;
- современная гибкая технология;
- гибкая управленческая структура;
- инновационное управление персоналом;
- творческий потенциал персонала;
- система мотиваций и стимулирования, направленная на развитие инновационной деятельности;
- поощрение новых идей, возможность ошибок, за которые не наказывают;
- ресурсы доступны и имеются в наличии;
- участвуют команды разных профилей;
- осуществляется поддержка со стороны высшего руководства.

Особые условия внутрифирменного предпринимательства предъявляют определённые требования к личным качествам интрапренера. Необходимо обладать такими качествами, как: наличие фактического опыта инновационной деятельности; активный творческий подход к делу; профессионализм; целеустремленность; лидерство и умение организовать работу своей команды; инновационное мышление; интуиция; коммуникабельность; склонность к нестандартным решениям; эффективность действий в условиях неопределенности.

Следует также отметить, что интрапренер может доводить до инновации, как свою собственную идею, так и чужую идею, которая родилась в его организации, либо за ее пределами.

Интрапренерам обеспечивается и существенная ресурсная поддержка. Предложения с описанием инновационной идеи, предварительной оценкой ожидаемых затрат и результатов рассматриваются соответствующей авторитетной комиссией.

Увеличение потока идей и предложений, выдвижение нестандартных альтернативных решений не исключают появление ошибок в инновационной деятельности. В традиционных индустриальных организациях вокруг ошибок в научной работе царит обстановка нетерпимости, сопровождаемая возможностью наказаний.

Заметим, что постиндустриальная организация только тогда может использовать преимущества инновационного управления персоналом, когда

информация будет свободно циркулировать как внутри ее, так и между организацией и внешней средой. Поэтому развитию инновационных коммуникаций сегодня уделяется особое внимание. Это связано с тем, что, во-первых, происходит усложнение коммуникаций в связи с расширением полномочий работников и пересмотром их трудовых функций. В традиционной индустриальной организации в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне, поэтому в основном используются вертикальные коммуникации. В постиндустриальной организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих групп (команд). Эти команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, разработкой новых продуктов, методами работы и т.д. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном горизонтальном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. Поэтому создание радикально новых, горизонтальных информационных каналов, быстро распространяющих стратегические знания по организации является достаточно сложной задачей.

Во-вторых, меняется отношение, к неформальным коммуникациям как важному источнику информационных идей, эффективного сотрудничества работников, автономных групп и функциональных подразделений. Развитое неформальное общение ведет к большей активности персонала, к большему числу экспериментов, обучению и одновременно к способности улучшать общение и управлять событиями.

В-третьих, большого успеха в инновационной деятельности достигают организации, располагающие развитой сетью каналов, методов и гибких форм ведения диалога с окружающим миром. Весьма полезным, например, является привлечение на временной основе носителей инновационных идей из других организаций. Так, согласно результатам исследования, проведенного *С. Галлахером*, из 158 важнейших идей, которые были положены в основу 50-ти инноваций в крупных компаниях, 102 родились за пределами их лабораторий. То есть, инновации не начинаются с чистого листа. Хорошие идеи приходят из других мест, заимствуются и вновь используются. Именно по этой причине постиндустриальные организации стимулируют участие сотрудников в различных семинарах и конференциях, предоставляют им возможность общаться с потребителями их продукции и участвовать в проектах, прямо не связанных с их основной деятельностью. По этой причине многие организации открывают двери для посетителей, прося их высказать свои соображения о состоянии и путях улучшения деятельности.

В-четвертых, все больше значение приобретает взаимодействие работников в промышленном освоении и реализации новшеств на рынке

инноваций, когда необходима ориентация на решение «сквозных задач» и эффективная обратная связь, понимание конечных целей и надежность «стыков» между этапами создания инноваций.

Сегодня специалисты нередко говорят о трудностях установления эффективных коммуникаций между представителями науки и производства. Приводятся многочисленные примеры того, как производственный персонал тормозит, а то и вовсе саботирует предложения инноваторов. На предприятиях производственный персонал обычно загружен текущими заданиями и не хочет брать на себя не подкреплённые материальными стимулами дополнительные обязанности. Кроме того, задачи исследователей и разработчиков часто непонятны или кажутся несущественными производственникам, в свою очередь, у представителей служб НИОКР не всегда есть желание и навыки устанавливать деловые контакты с занятыми непосредственно на производстве.

Не менее остро стоит проблема установления эффективных внутрифирменных коммуникаций между представителями НИОКР и маркетинга, хотя именно в службах маркетинга рождается от 20 до 40% инновационных идей.

Обращаясь к опыту реализации на практике проблем коммуникации в инновационной деятельности, можно выделить следующие особенности компаний:

- активная роль менеджмента в формировании и поддержании коммуникаций, особенно неформальных (поощрение незапланированных деловых встреч, дискуссий и т.п.);
- чрезвычайно высокая интенсивность коммуникаций;
- создание благоприятных условий для неформальных коммуникаций (отведение специальных помещений, выделение необходимых средств и предоставление оргтехники и другого оборудования);
- наличие дополнительных программ поддержки ведущих инноваторов, обеспечивающих контакты внутри предприятия и с внешними организациями;
- формирование особых коммуникативных сетей, находящихся под контролем руководства.

Важное значение в развитии инновационных коммуникаций имеет преодоление «синдрома эгоизма» владельцев идей. При этом считается, что обмен передовыми идеями приводит к накоплению инновационного потенциала и выявлению эффективных решений для различных направлений деятельности. Важное значение имеет общий доступ сотрудников к корпоративным базам данных, техническим отчетам и другим материалам, регулярные заседания технических форумов, на которых присутствуют представители подразделений НИОКР из разных филиалов и стран. В рамках

форумов могут целенаправленно инициироваться контакты ученых и специалистов.

В практической работе по улучшению межличностных коммуникаций менеджеры инновационных предприятий стремятся учитывать рекомендации консалтинговых компаний и экспертов. Что же они советуют в первую очередь? В качестве важной ставится задача обеспечить в точках межфункционального взаимодействия контакты сотрудников с одинаковым уровнем профессиональной подготовки и единым терминологическим аппаратом, с тем чтобы они могли совместными усилиями воспринимать содержание проблем, выявлять сильные и слабые стороны новшеств в процессе их создания. Желательно, чтобы участники коммуникации обладали примерно равным статусом, что позволяет избежать доминирования точки зрения более старшего в иерархии. При ином подходе, как показывает опыт, неизбежны ошибки и недопонимание. С прогрессом информационных технологий стала возможной организация информационных потоков при помощи технических систем.

Безусловно, многое зависит от способностей менеджеров сформировать благоприятное отношение персонала к нововведениям на всех стадиях инновационного процесса. В противном случае, возможны ситуации, когда инициатива будет заблокирована. Поэтому менеджеры и службы персонала должны увязывать эффективность коммуникаций с развитием инновационного мышления персонала.

Инновационные стратегии постиндустриальных организаций потребовали пересмотра сложившихся подходов к формам и методам подготовки персонала. Традиционная система повышения квалификации, построенная по схеме «стандартная программа - подбор слушателей - учебный курс», сегодня заменяется концепцией организационном обучения, которое необходимо, чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде и условиях ускоряющихся технологических инноваций. Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными.

**Питер Сенге**, один из авторов организационного обучения, полагает, что обучающаяся организация - это организация, в которой вы не можете не учиться, поскольку обучение вплетено в ткань жизни такой организации. Он выделяет пять дисциплин теории организационного обучения, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о следующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения работников.

1. Построение общего видения. Трудно представить организацию, не имеющую целей, задач и ценностей, которые бы не разделялись всеми ее членами. Построение общего видения организации включает в себя: поощрение индивидуального мнения, поскольку совместное видение формируется из индивидуальных взглядов; открытая информация о взглядах лидеров организации-, видение как развивающийся процесс, поскольку процесс формирования совместного видения бесконечен; сочетание внешнего и внутреннего видения: различие позитивного и негативного видения.

2. Выявление ментальных моделей. Это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения, образы, которые влияют на то, как мы воспринимаем окружающий нас мир. Очень часто люди не осознают, как они относятся к ментальным моделям и к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Ментальные модели того, какое поведение допустимо в организации, являются не менее глубоко укоренившимися. Нередко перспективные идеи пропадают. Одна из причин этого - противоречие новых воззрений и инициатив и доминирующих в данный момент ментальных моделей. Задача организационного обучения состоит в том, чтобы изменить устаревшие модели, не вызывая при этом реакции отторжения.

3. Системное мышление. Исследования, проведенные П. Сенге, подтвердили важность использования лидерами организаций системного мышления, когда руководители уделяют основное внимание не текущим событиям, а тенденциям и причинам происходящих изменений. Способные к системному мышлению менеджеры встречаются не так уж часто и именно они оказывают наибольшее воздействие на организацию.

4. Персональное мастерство. Оно заключается в достаточном уровне знаний, умений и компетенций работников организации. Люди с высоким уровнем персонального мастерства способны постоянно реализовать то, что для них наиболее значимо, поскольку они связывают себя с непрерывным обучением. Динамика персонального мастерства начинается с выявления мотивации и ценностных ориентаций работника и их соответствия целям организации. Поэтому рекомендуется постоянно заниматься связями между личным и организационным обучением, а также разнообразными связями между личностью и организацией.

5. Групповое обучение заключается во взаимном обучении в процессе совместной деятельности, результатом которого является рост ее эффективности. Когда группы действительно обучаются, они не только показывают высокие результаты, но и отдельные личности развиваются быстрее, чем это могло произойти в случае индивидуального обучения. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов группы войти в состояние совместного мышления. С другой стороны, эффект группового обучения не может быть достигнут при

преобладании индивидуальных целей над общими и при отсутствии общего видения проблем. Групповое обучение является очень важным еще и потому, что в совместных организациях большая часть межфункциональных связей и многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих групп, которые работают как интрапренеры широкого профиля.

Процесс обучения в инновационной компании в значительной мере носит экспериментальный характер. Он основан на «интерактивных» формах совместной работы обучаемых на участии посредника-консультанта, использовании передаваемого опыта инновационной деятельности. Принципиальное значение имеют соединение интересов, учет ценностей участников и направление коллективных усилий. Тем самым создается инновационная атмосфера, в которой люди стараются учиться друг у друга, обмениваются практическим опытом, укрепляют неформальные контакты и строят сетевые структуры. Чтобы вооружить персонал навыками инновационного мышления разрабатываются специальные программы, приглашаются специалисты для проведения тренингов.

Все обучающие технологии потенциально могут быть использованы более чем для одной цели. Принято рассматривать следующие четыре категории обучающих способов: 1) поддерживающие (система поступления предложений от сотрудников; самоуправляемые рабочие группы; статистический контроль; сравнительное определение эффективности); 2) переходящие (повышение квалификации, реорганизация процесса деловых отношений; целевые группы; программы обеспечения качества); 3) прогнозные (децентрализованное стратегическое планирование; анализ сценариев; совместные предприятия, стратегические союзы, повышение квалификации за пределами организации, метод Дельфи); 4) универсальные (изучение потребителя, группы внешних консультантов, содержательный анализ).

В последнее время на первый план выдвинулись способы обучения так называемого второго поколения. К ним относятся диалог, обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями и составление карт.

*Диалог* представляет собой процесс коллективного мышления и исследования. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь.

*Планирование сценариев.* Известно, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю, месяц. Эти

планы постоянно организуются в анализ «что, если» и составляют «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения.

Построение сценария является не просто частью планирования. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно начинают с варианта «что, если». После того, как специалисты наметят варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты.

Одним из наиболее интересных и эффективных способов продумывания решения проблем в организации является использование «*упражнения Мерлина*». Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария. «Упражнение Мерлина» начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире) через 10 лет, конкурируя на рынке. В рамках совместного мышления пишется сценарий будущего. Затем участники возвращаются назад в настоящее, находя на пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. Применяя этот метод, на некоторых предприятиях были инициированы новые виды коммерческой деятельности.

«*Обучение в действии*» заключается в просьбе к участникам работать в команде и штурмовать реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи используются новые навыки, подходы или концепции. Участники учатся, применяют то, чему научились. Основные шаги «обучения в действии» заключаются в следующем:

- организуйтесь в команду для решения определенных проблем;
- привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов;
- используйте наибольшее число плановых входящих данных, но требуйте информацию по множеству вопросов;
- встречайтесь регулярно для обсуждения решения проблемы;
- когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании;
- завершайте «обучение в действии» только тогда, когда все мельчайшие элементы проекта исчерпаны.

«Обучение в действии» особенно подходит к распространению процесса обучения в автономных группах.

Практикой ряда постиндустриальных организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь «зоны для тренировки», которые бы генерировали

различные способы обучения. «Зоны для тренировок» способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они развивают стремление к риску и обучению в рамках организации, выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку системного мышления в реальной среде, что очень важно для развития инновационной деятельности.

Опыт показывает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа. Управление знаниями - процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблем или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения.

Практикой организационного обучения уже выработаны определенные принципы, которые сводятся к следующему:

- обучаться быстрее, чем конкуренту;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (к поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Постиндустриальным организациям требуется высокий уровень творческого потенциала персонала, качественная информация о новой продукции и новых процессах, постоянное инициирование нововведений, понимание необходимости решения сложных проблем. Если производительность индустриальной организации зависит в большей степени от способности высших менеджеров применять знания и навыки к управлению производством, чем от квалификации отдельных работников, занятых рутинными операциями, то производительность постиндустриальной организации зависит от компетенции всех занятых. Для этого необходимы квалифицированные работники с инновационным мышлением, которые ценят знания, стремятся постоянно развиваться и объединять усилия для общей творческой работы. Особенно это касается высокотехнологических компаний, у которых интеллектуальный капитал составляет большую часть активов и основу конкурентоспособности.



### **3.9. Корпоративные социальные инновации**

#### ***Социально-трудовые отношения инновационного типа***

Исследование процессов формирования, функционирования и развития социально-трудовых отношений в современных условиях предполагает, как, впрочем, при исследовании любого сложного и динамично изменяющегося социально-экономического явления, затрагивающего интересы людей, наряду с характеристикой современного состояния данного явления, определением тенденций его движения (изменения, развития) оценку этого его состояния и этих его 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 сегодня в отсутствии по многим важным вопросам социально-трудовых отношений своего рода экономической и социальной «метрологии» для такой объективной оценки. Даже такие, например, вопросы 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, о 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 такой оценки полученных результатов, ограничиваясь констатацией отдельных факторов. В другом случае предпринимаются шаги к диагностированию и оценке реальных социально-трудовых отношений в стране, выработке предложения по их совершенствованию и т.д., но при этом нет даже концептуальной модели отношений в сфере труда, которые желательны и возможны в России.

Решение задач оценки социально-трудовых отношений с точки зрения их экономического и социального качества возможно лишь путем сравнения (сопоставления) полученных данных с определенным комплексом представлений о том, какими должны быть эти отношения в настоящее время, в ближайшие годы и 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 страны.

Исходными предпосылками, опорными точками и рамками в процессе моделирования социально-трудовых отношений, наряду с результатами анализа и оценки состояния и тенденций изменения их существующих реалий, являются, прежде всего, действующие государственные, а также международные нормативные и правовые акты, устанавливающие основные свободы и права человека в сфере социально-трудовых отношений. Важнейшим из них является Конституция страны, Гражданский и Трудовой Кодексы. Развернутая детализация положений, касающихся социально-трудовой сферы, содержится в экономическом, трудовом, социальном законодательстве страны.

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 при том, что многие из принятых и считающихся действующими нормативно-правовых актов в реальной практике остаются не более, как 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 в значительной мере 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 перспективы такой анализ нормативно-правовых и иных государственных и международных документов с точки зрения степени соответствия им реальных социально-трудовых отношений, а также использования нереализованных возможностей для совершенствования этих отношений представляет один из важных исходных моментов. Одновременно, с другой стороны, 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 последнее, с другой стороны, протекает в сознании, как, впрочем, и в окружающем мире, неразрывно) являются основные принципы, концепции, методы, раскрывающие основные черты формирующихся и формируемых отношений, желаемые 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 усиление социальных прав и свобод граждан, социального равенства, партнерства и т.д.

Основные методы формирования социально-трудовых отношений различаются, 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 различаются **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 следующие;

- метод государственного управления и регулирования процессов формирования отношений;

- метод внутривладельческого 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.

*Метод государственного управления и регулирования* процессов развития социально-трудовых отношений проявляется в разработке и реализации государственной политики доходов населения в целом, социальной защиты работников, занятости населения и пр.

Немало примеров применения *метода заимствования современного 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 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 сильным фактором изменения, трансформирования (переход из одного состояния в другое) социально-трудовых отношений, как и социальных систем в целом. Эпизодические, а особенно периодические регулярные целенаправленные опросы общественного мнения (мониторинги), 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.

## ***Социальное партнерство как регулятор управленческих решений***

Исследование механизма социального партнерства и его роли в общественной практике предполагает, с учетом формирования в Российской Федерации качественно новых аспектов развития экономической системы рыночного типа, новую интерпретацию этого понятия, благодаря которому будет возможным определить субъекты и объект социального партнерства, его основные характеристики, условия и ограничения, степень и механизм влияния на различные стороны социально-экономического развития.

Такой подход обусловлен тем, что социальное партнерство для экономической, социологической и политологической науки понятие достаточно новое. В зарубежных странах социальное партнерство связывается с проблемами согласования профсоюзной политики и интересов рабочих на предприятиях, с участием трудящихся в управлении, регулировании трудовых конфликтов и тарифных договоров на различных предприятиях. Необходимо отметить, что социальное партнерство в конце 80-х годов в зарубежных странах начинает рассматриваться как кооперативное взаимодействие различных институтов (бизнес и правительство, бизнес и школы, бизнес и неприбыльные агентства, группы корпораций, имеющие различные интересы в развитии бизнеса, и др.). Здесь же и вопросы стимулирования решения экономических и социальных проблем, например, коммунального развития, жилищного обеспечения, подготовки и трудоустройства нетрудоспособных, а также вмешательство в политику преодоления кризиса конкурентоспособности промышленности.

В этот же период времени появляются публикации, в которых выделяется специфика социального партнёрства в решении вопросов ценообразования, формирования политики заработной платы и доходов, классовой конкуренции.

В период перехода от командно-административной к рыночной экономике в отечественной науке были предприняты одни из первых исследований социального партнерства (***В. К. Потемкин*** и ***М. Х. Балкизов***<sup>141</sup>, ***В. В. Комаровский***<sup>142</sup>, ***О. И. Иванов***, ***Д. П. Гавра***, ***И. В. Яковлев***<sup>143</sup>). Обращалось внимание на декоративный характер социального партнерства в условиях командно-административной экономики («псевдопартнерство») несмотря на то, что провозглашалась роль участия работников предприятий и

---

<sup>141</sup> Потемкин В.К., Балкизов М.Х. Социальное партнерство в экономической системе рыночного типа. Нальчик: Эльбрус, 1993. 260 с.; Потемкин В.К. Балкизов Д.Н. Социальное партнерство: формирование, оценка, регулирование. Санкт-Петербург: РАЕН, 2002. 203 с.

<sup>142</sup> Комаровский В.В. Система социального партнерства в России // Общественные науки и современность. 1998. № 2. С. 21-32.

<sup>143</sup> Яковлев И.В. Регулирование сферы труда на основе социального партнерства: дисс. ... канд. окон, наук. Санкт-Петербург, 1996. 241 с.

организаций в решении вопросов политической и экономической жизни. Представителями отечественной науки были определены участники, принципы, условия, ресурсы отношений партнерства в экономической среде, типологизированы субъекты партнерства на уровне предприятий:

- *базовые субъекты* - персонал и образующие его социальные группы, чьи коренные интересы должны быть удовлетворены в ходе разрешения противоречия. В качестве базового субъекта выступают социальные, социально-профессиональные, социально-территориальные, демографические группы.

- *противостоящие субъекты* — администрация предприятия, собственники, союзы предпринимателей, работодателей, отраслевые органы управления, от которых зависит удовлетворение интересов основного субъекта. Данные тип субъектов социального партнерства составляют представители социальных организаций и институтов, чьи интересы не всегда совпадают с интересами базового субъекта. В ряде областей социального воспроизводства населения в качестве противостоящего субъекта может выступать исполнительная власть, в особенности муниципальная, заинтересованная в приросте доходов и уменьшении расходов бюджета;

- *согласующие субъекты* - федеральные и муниципальные органы власти, интересы которых заключаются в предотвращении социального конфликта между первыми двумя субъектами и которые обладают возможностями воздействия на ход разрешения противоречия между ними;

- *субъекты, выражающие интересы коллектива* - профсоюз, совет трудового коллектива, выражающие и защищающие интересы основного субъекта. В зависимости от сферы социального партнерства к числу субъектов четвертого типа могут принадлежать политические партии, если требуется представлять интересы группы в социально-политической сфере, общественные организации или инициативные неформальные объединения, призванные защищать специфические групповые интересы.

Социальное партнерство по своей сущности является одним из способов разрешения социальных противоречий. Противостоящим ему способом выступает социальный конфликт, крайним выражением которого является гражданская война. Соответственно, критерием выделения *субъектов социального партнерства* можно считать роль и функцию, выполняемую ими в структуре социального противоречия. При этом можно полагать, что ключевыми категориями в определении социального партнерства являются категории социально-экономического интереса и социального положения различных групп и что отношения партнерства возникают вокруг этих категорий. Следует заметить, что внутри каждого типа субъекта можно

выделить собственную структуру в зависимости от сферы социального партнерства и решаемой управленческой задачи.

Различный состав субъектов существует и на разных уровнях социального партнерства. Так, на федеральном уровне базовым субъектом могут быть отдельные социальные группы, слои всего населения (молодежь, пенсионеры и т.п.), отдельные регионы и т.п. Противостоящими субъектами на этом уровне будут выступать хозяйственные органы, объединения предпринимателей, возможно, органы исполнительной власти. В качестве согласующего субъекта на федеральном уровне социального партнерства могут выступать органы государственной власти, ведущая роль среди которых принадлежит законодательной и судебной власти. Исполнительная власть также может входить в состав согласующего субъекта. На региональном уровне в состав согласующего субъекта кроме федеральных дополнительно включаются и региональные органы управления. На уровне предприятий, иных хозяйственных звеньев структура субъектов социального партнерства имеет вид:

- базовые субъекты - персонал и образующие его социальные группы;
- противостоящие субъекты - администрация предприятия, собственник (собственники) предприятия, союзы предпринимателей, работодателей, отраслевые органы управления и т.п.;
- согласующие субъекты - федеральные и муниципальные органы власти;
- субъекты, выражающие и защищающие интересы коллектива, профком, совет трудового коллектива.

Хотя анализируемые концептуальные позиции социального партнерства и различны, однако они отражают:

- во-первых, развитость социально-экономических отношений,
- во-вторых, учитывают сложившуюся структуру субъектов хозяйствования,
- в-третьих, предполагают участие в социальном партнёрстве общественных организаций и движений.

Каждая из них основывается на том, что ведущим субъектом социального партнерства выступает человек-труженик, являющийся основным товаропроизводителем, а его права законодательно закреплены в конституциях государств и других нормативных актах.

Следует отметить, что при расширительном толковании социального партнерства необходимо иметь в виду и наличие определенных ограничений,

обусловленных различием интересов субъектов партнерских отношений, степенью прямого и косвенного участия в них. При наличии различного рода ограничений, видимо, необходимо учитывать многоуровневый подход как к самому процессу социального партнерства, так и механизм регулирования отношений социального партнерства с помощью моральных и экономических стимулов, законодательных и нормативных актов.

Для социального партнёрства необходимы условия и ресурсы. Их многообразие, функциональная и экономическая принадлежность предполагает, что процесс социального партнерства должен быть как организованным, так и контролируемым, включая регулирование с позиции разрешения устойчивых противоречий субъектов социального партнерства. То есть социальное партнерство как объективный и общественно значимый процесс должно иметь зафиксированный нормативными актами или законодательно механизм осуществления. Без него процесс социального партнерства в лучшем случае есть пожелание взаимодействия без реалий достижений такого состояния.

Таким образом, ***социальное партнерство - это система взаимовыгодных отношений субъектов хозяйствования, отражающая различия их интересов и ориентирования на достижений общих целей жизнеобеспечения населения.***

Подобная теоретико-методологическая трактовка социального партнерства применительно к экономической системе рыночного типа отражает современный этап развития Российской Федерации и, по нашему мнению, может быть взята за основу.

Социальное партнерство необходимо рассматривать как одну из форм взаимодействия государства и целом, его полномочных представителей на разных уровнях социальной организации с работодателями (предпринимателями), различными группами наемных работников и общественными организациями, выражающими их интересы. Понимаемое таким образом социальное партнерство можно представить как систему отношений между его основными субъектами по поводу положения, условий, содержания и форм деятельности различных социально-профессиональных групп, общностей, слоев. Таким образом, объектом социального партнерства будет объективное социально-экономическое положение различных социально-профессиональных групп, слоев, общностей, качество и уровень жизни этих общностей под углом зрения социально возможных и социально гарантированных способов получения дохода, распределения общественного богатства в соответствии с мерой и качеством труда, как реально осуществляемого в настоящий момент, так и уже осуществленного в прошлом.



С нашей точки зрения, социальное партнерство должно быть связано с установлением и воспроизводством социально допустимой и социально мотивированной системы социальных неравенств, обусловленных разделением труда, различным местом и ролью отдельных социальных групп в общественном производстве и воспроизводстве.

Предметом социального партнерства в сфере социально-профессиональной деятельности могут быть отношения по поводу производства и воспроизводства рабочей силы, трудовых ресурсов, а также создания, использования и развития системы рабочих мест. В более широком плане предметом социального партнерства должны быть отношения по поводу социального воспроизводства населения в целом, образующих его социальных групп, а также воспроизводство отдельной личности.

*Взятый в широком плане предмет социального партнерства может включать в себя не только сферу труда, занятости, распределения доходов, но и сферу потребления, здравоохранения, образования, подготовку и переподготовку кадров, социальное страхование и пенсионное обслуживание.*

На общегосударственном и региональном уровнях в сфере занятости социальное партнерство включает в себя определение потребностей народного хозяйства в квалифицированных кадрах во всех секторах экономики, мониторинг и прогнозирование изменений в системе рабочих мест, изучение экономической, включая и предпринимательскую, активности населения, выявление состояния и перспектив использования кадров, изучение степени удовлетворенности трудом методом его стимулирования; исследование профессиональной мобильности кадров, как текущей, так и перспективной; определение состояния и перспектив безработицы, социальную помощь безработным и т.д.

Подчеркнем еще раз, что центральным звеном системы субъектов социального партнерства должны выступать все социальные, социально-профессиональные, социально-территориальные, социально-национальные группы, слои, общности. Их положение в социально-экономической, социально-профессиональной структуре общества, уровень и качество их жизни, их потребности и интересы и должны быть основным субъектом социального партнерства. В то же время система социального партнерства вряд ли будет жизнеспособной и эффективной, если она не будет касаться жизненного положения отдельного человека, отдельной личности. И это особенно важно, когда речь идет о сфере занятости, рынке труда. Положение каждого человека на рынке труда, перспективы его профессионального роста и развития, возможности общественно полезного использования его

трудового потенциала и должны составить конкретный предмет социального партнерства в сфере занятости.

*Предмет социального партнерства в сфере занятости на уровне отрасли и (или) конкретного предприятия* это, прежде всего, вопросы использования кадров в соответствии с их квалификацией, оплаты труда, создания необходимых условий для эффективной трудовой деятельности, высвобождения и последующего трудоустройства работников. Здесь субъектами социального партнерства выступают руководство отрасли, предприятием, наемные работники и общественные организации, прежде всего профсоюзы.

Социальное партнерство как система взаимодействия заинтересованных субъектов на основе взаимно вырабатываемых и реализуемых принципов, целей, задач, методов должна обеспечивать достижение социального согласия (консенсуса) всех субъектов по поводу их жизненно важных интересов. Взаимное признание законности основных жизненных интересов должно стать одной из основ взаимодействия на базе социальной солидарности, социальной справедливости и свободы в экономической и политической сферах.

Социальное партнерство необходимо рассматривать не только как состояние, но и как процесс динамического равновесия развивающихся интересов всех его основных субъектов.

Предметом социального партнерства в сфере занятости должны быть отношения по поводу подготовки, использования и развития (включая и переподготовку) рабочей силы, наемных работников на основе происходящих изменений на рынке труда.

Основные направления, содержание, принципы, цели и задачи социального партнерства не могут оставаться неизменными, они зависят от уровня (общегосударственный, региональный, отраслевой или уровень отдельного предприятия) осуществления, и от интересов и возможностей его субъектов, и от согласованности действий субъектов, и от конкретной социально-экономической ситуации взаимодействия субъектов.

Социальное партнерство как специфический вид коллективной общественной деятельности не может быть полнокровным и результативным, если оно не обеспечено в правовом, финансовом, информационном и других аспектах. Только наличие соответствующих правовых актов, финансовых средств, информации и других условий может обеспечить эффективное развитие социального партнерства, реализацию его основных принципов, целей и задач на каждом уровне его осуществления.

Социальное партнерство объединяет частную и общественную собственность, личную инициативу и деятельность государства, конкуренцию и государственное регулирование, свободу частного предпринимательства и контроль за доходами, соучастие в управлении и самоуправление. Все субъекты социального партнерства имеют хотя бы одну общую цель, один общий интерес - нормальное, эффективное, сбалансированное функционирование социально-экономической жизни общества. Помимо этого, у различных субъектов могут возникать общие проблемы в области экономических, политических, социальных, социально-психологических и личностных интересов. Координация интересов субъектов социального партнерства характеризуется многообразным набором ресурсов их обеспечения как на вертикальном, так и горизонтальном уровне. Она направлена на минимизацию противоречий между принимаемыми решениями и максимизацию согласованности возникающих интересов.

К ресурсам вертикальной координации относятся:

- законодательство;
- необходимость одобрения снизу;
- делегирование полномочий;
- принцип обратной связи;
- многоступенчатое планирование;
- целевое распределение доходов госбюджета;
- специальный и правовой надзор;
- налоговая политика.

К ресурсам горизонтальной координации относятся:

- согласования;
- соучастие;
- совместные положения о ведении дел;
- договорные соглашения.

Набор как первых, так и вторых не является закрытым и предполагает дальнейшее развитие.

Помимо классификации интересов субъектов социального партнерства по сферам их реализации интересы субъектов социального партнерства могут быть сведены в две группы по принципу их направленности. К первой группе относятся интересы, которые характеризуются однонаправленностью и не противоречат друг другу, ни общей цели общественного развития. Наиболее согласующими являются социальные интересы, поскольку, как правило, они чаще преследуют позитивные цели в развитии общества и его членов.

Ко второй группе относятся интересы, характеризующиеся разнонаправленностью и даже противоречивостью. Наиболее

противоречивыми являются экономические и политические интересы субъектов социального партнерства. Следуя такому подходу, можно отметить, что наибольшей степенью конфликтности будут отличаться взаимоотношения между следующими субъектами социального партнерства:

- государство и частный бизнес;
- наемные рабочие и администрация предприятия;
- отдельные группы населения и государство.

В зависимости от сферы интересов субъекты социального партнерства могут выступать в разных ипостасях: заказчика, покупателя, работодателя, инвестора, законодателя, арбитра. Причем в каждой конкретной ситуации субъект социального партнерства может выполнять сразу несколько ролей.

Кроме структуризации социального партнерства по критериям интересов, существует еще несколько срезов в изучении этой категории.

Во-первых, социальное партнерство можно различать по степени участия субъектов в каждом принимаемом управленческом, хозяйственном, социальном решении. По этому параметру различают три уровня:

- консультативный;
- соопределяющий (голоса всех субъектов принимают равные значения);
- контрольный (один из субъектов представляет контролирующий орган).

Во-вторых, социальное партнерство различают по сферам хозяйственной, производственной, общественной жизни, на которые оно распространяется. Например, только социальные проблемы, проблемы капиталовложений, стратегия научно-технического прогресса, экологические проблемы, проблемы рынков сбыта, внешнеэкономические проблемы и т.д.

В-третьих, социальное партнерство различают по конкретным организационным формам, в которых оно осуществляется: консультативные советы, представительство в управленческих органах, правлениях, общие собрания, участие в прибылях, участие в акциях.

В-четвертых, социальное партнерство различают по степени развитости: от псевдопартнерства до комплексных многофункциональных систем социального партнерства, существующих в странах, перешедших от фаз «классического» и монополистического капитализма к социальной фазе развития, отмеченной высокой степенью общественного регулирования, социальной направленностью политики, широким распространением всякого рода социальных программ, гарантий, высоким уровнем и качеством жизни.

В-пятых, социальное партнерство может различаться по степени обеспеченности необходимыми ресурсами: законодательными, правовыми, административными, финансовыми.

Видимо, не вызывает сомнений то, что в условиях рынка государство сохраняет свои регулирующие функции. Практика показывает, что государственное регулирование может осуществляться посредством экономических, административных и правовых мер. Среди экономических выделяются меры прямого воздействия на экономику. Это, как правило, целевое финансирование и система государственных закупок. Косвенное регулирование осуществляется через налоговую, денежно-кредитную, амортизационную и тарифную политику. И в случае прямого, и в случае косвенного регулирования речь идет об усилении государственной поддержки приоритетов, которые обеспечивают структурную перестройку, экономическую стабильность и долговременный рост. Государство несет ответственность за общеэкономическое развитие, покупательную способность денег, развитие научно-технического прогресса, полную занятость, экологическую безопасность, т.е. за все макропоказатели общественного развития. Государство в лице органов власти и управления представляет всеобщего координатора и арбитра протекающих в обществе социально-экономических процессов.

Проблема взаимоотношений труда и капитала в системе социального партнерства определяется понятием производственной демократии. Пройдя долгий путь развития, производственная демократия в настоящее время реализуется в двух основных формах: соучастие в управлении, участие в прибылях или собственности (капитале). Естественно, что последнее применимо только для частных предприятий.

Участие наемных работников в управлении предприятиями и в принятии экономических и социальных решений предполагает:

- участие работников в разработке концепции внедрения новой техники и новых форм организации производства;
- участие в принятии решений об условиях и организации труда, об охране здоровья, о повышении квалификации;
- участие в решении вопросов увольнения и сокращения кадров, роста заработной платы;
- участие в советах директоров и наблюдательных советах.

Участие работников в прибылях и капитале осуществляется путем:

- участия работников в распределении доходов;
- участия в собственности, в имуществе предприятия, в основном в форме обладания акциями.

Как показывают данные исследователей, частный бизнес пошел по пути вовлечения работников в процесс управления не только в интересах и под прессингом самих работников, но и во многом благодаря реализации таким путем собственных интересов. Принцип соучастия способствовал:

- росту прибыльности;
- высокой степени удовлетворения потребностей клиентов;
- повышению качества;
- росту производительности;
- снижению себестоимости;
- увеличению отдачи от капиталовложений;
- уменьшению числа жалоб и прогулов;
- изменению отношения к работе.

Развитие категории социальное партнерство имеет и свои чисто «внутренние» проблемы. Прежде всего, мы имеем в виду проблему рационального сочетания общественного контроля и профессионализма в принятии конкретных социально-экономических решений. В зарубежной литературе употребляется иногда термин «избыток участия», подразумевающий такую степень социального контроля, которая снижает эффективность экономики, конкурентоспособность производства, существенно замедляет или даже делает невозможным принятие нужных решений в силу слишком частого вмешательства в управленческий процесс, излишней опеки над ним, длительных обсуждений. С точки зрения максимальной экономической социальной эффективности существует такое оптимальное соотношение между профессиональным и общественным контролем, которое, конечно, может меняться в зависимости от конкретных форм социального партнерства, обстоятельств времени, места, степени компетентности сторон.

Другой внутренней проблемой социального партнерства является оптимизация взаимодействия социального регулирования и стихийного рыночного механизма. Насколько рыночные отношения могут ограничиваться общественным регулированием? Чрезмерное регулирование может повлиять на снижение эффективности функционирования экономики. В свою очередь, неконтролируемый рынок может губительно сказаться на положении трудящихся, экологической ситуации, снижении темпов научно-технического прогресса.

Если говорить об организации социального партнерства, то это связано с такими компонентами обеспечения жизнеспособности этого важного явления, как:

- определение совокупности и классификации отношений социального партнерства по признакам, интересам, целям и задачам, ресурсному, информационному и правовому обеспечению;
- построение модели социального партнерства с учетом выявленных субъектов;
- установление принципов, условий и требований социального партнерства, как парного, так и группового;
- установление временных и содержательных процедур социального партнерства;
- формирование консенсуальных (согласительных) органов, обеспечивающих реализацию партнерских соглашений и договоренностей;
- наделение полномочиями специальных государственных органов по контролю и арбитражу.

Можно констатировать, что при подобной процессорной трактовке социального партнерства его организационная сторона в полной мере будет соответствовать развитой экономической, социальной и политической системе с присущими ей отношениями.

Развитие социального партнерства имеет несколько оттенков. На стадии формирования рыночных отношений при действии основных компонентов старой и новой экономической системы социальное партнерство соотносится с принципом «обязательности», когда государство или его представительные органы являются своеобразным гарантом формирования и реализации партнерских отношений. По мере развития экономической системы, демократизации партнерских отношений необходимость «обязательности», отпадает и этот принцип эволюционно переходит в принцип «достаточности», т.е. социальное партнерство между субъектами партнерских отношений характеризуется достаточностью, обеспечивающей процесс экономического и социального развития. Далее принцип «достаточности» также эволюционно переходит в принцип «обусловленности», когда партнерские отношения между его субъектами отлажены, законодательно закреплены и развиваются под воздействием экономических, социальным, политических отношений.

Любое содержание, включая социальное партнерство, должно обрести форму. Отличительными признаками формализации, как известно, являются принципы и методы. Принцип достаточно схематично показывает возможности социальную партнерства, отношений, его формирующих и реализующих, а также механизм реализации партнерских отношений. Методы

социального партнерства детализируют, и достаточно инструментально, партнерские отношения между различными субъектами.

Методы социального партнерства имеют свою специфику. Они могут быть:

- прямыми и косвенными:
- проблемно-ориентированными и ситуативными:
- программными и единичными:
- общесистемными и частными.

Видимо, можно было бы продолжить ряд специфических свойств методов социального партнерства, однако мы остановимся на вышеперечисленных.

*Методы прямых партнерских отношений* предусматривает механизм двухсторонних, многосторонних встреч по обсуждению возникающих проблем, протокольную часть этих встреч и решения, обязательные при соглашении сторон.

*Косвенные партнерские отношения* предполагают диагностику субъектами социального партнерства среды (экономической, социальной, социально-психологической и т.п.). понимание своего места в этой среде и интересов субъектов партнерских отношений. Косвенность отношений социального партнерства предполагает корректировку и саморегулирование своих позиций по отношению прежде всего к себе, к другим, к обществу).

*Проблемно-ориентированные методы* социального партнерства предполагают знание тенденций и закономерностей развития партнерских отношений и построение различного рода программ, планов, мероприятий по разрешению возникающих проблем.

*Ситуативные методы* обусловлены изменениями, причем временными, в среде экономического и социального воспроизводства человека. Они предполагают оперативное регулирование возникающих противоречий. Понимание ситуативности предполагает оперативное воздействие и регулирование экономической ситуации, и разрешение проблем до того, как они трансформируются в неразрешенную проблему.

*Программные методы социального партнерства* не действуют изолированно от вопросов программного преобразования экономической, социальной и политической системы. То есть программа социального партнерства - это часть целого, часть общих системных преобразований.

*Общесистемные методы* - это и своего рода многоинструментальность решения существующих проблем посредством социального партнерства. Они различны по природе, механизмам применения, возможным результатам и оценочным показателям. Среди них: организационные, экономические, правовые, управленческие, социально-психологические и т.п. методы



регулирования социальных процессов, проблем отдельных социальных слоев, профессионально-квалификационных и демографических групп.

Отдавать предпочтение какому-то из методов было бы неправильно хотя бы потому, что в применении того или иного метода в общественной практике присутствует принцип соответствия инструментария оценки, развитию и т.п. какого-то явления.

Рассматриваемые методы вполне универсальны и, видимо, требуют более детальной разработки, начиная с научных основ механизма формирования социального партнерства.

### *Коммуникации в корпоративной культуре*

В последние годы все чаще прогресс в социально-экономическом развитии предприятий связывается с развитием корпоративной 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<sup>144</sup>. Кроме того, существование культуры проявляется и реализуется лишь в деятельности людей, которая воплощается в конкретных социальных и производственных действиях. Через призму производственной деятельности, видимо, 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»<sup>145</sup>. Иными словами, преимущественно усваиваются те элементы

---

<sup>144</sup> См. подробнее: Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1994. - С. 164; Миженская Э. Культура и экономика в современных условиях // Проблемы человека в экономической системе. - М.: ИЭ РАН, 1991. - С 116 – 125; Васкер А.З. Государство и культуры // Гуманитарная культура как фактор преобразования Россия. - СПб, ГУП, 1995. - С 59-62.

<sup>145</sup> Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство. - СПб - Изд-во СПбГУЭФ, 1994. - С. 17.

культуры работников, которые, наилучшим образом отвечают требованиям обеспечения жизненных, целей общества, развития производства.

Более глубокое осознание культурных аспектов групп и организаций необходимо не только для понимания происходящего в них, но, — что представляется еще более важным, — для определения основных задач лидеров и лидерства. Организационная культура создается также и усилиями лидеров, и одна из очевидных функций руководства должна состоять в создании культуры, в управлении ею или даже в ее уничтожении.

Ни культура, ни руководство не могут быть поняты без понимания сути коммуникаций в организации. Вот как Э.Шейн определяет понятие организационной культуры: «Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».<sup>146</sup>

Приведем свое определение корпоративной культуры: *корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.*

Приведем определения основных элементов культуры производства, как они предлагаются А.А. Погорадзе:

*культура условий труда* — это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. В этом элементе культуры производства рассматриваются характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально- психологических и эстетических условий труда;

*культуру средств труда и трудового процесса* характеризуют такие элементы, как темпы внедрения новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально- технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечения дисциплины. Очевидно, что одним из важнейших направлений

---

<sup>146</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.

повышения культуры средств труда и трудовых процессов является совершенствование организации труда и производства: передовая техника требует передовой организации труда;

*культуру межличностных отношений (коммуникаций)* в трудовом коллективе определяют социально- психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании;

*культуру управления* определяют методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достоинства предприятия, профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.;

*культуру работника* правомерно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляет нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояние других людей, сопереживать. Культуру труда определяют, исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду. дисциплинированности (включая технологическую и трудовую дисциплину), исполнительности, творчества на рабочем месте.

Кроме таких элементов корпоративной культуры, как коммуникативная, управления, личная, к бизнес-коммуникациям может иметь отношение (есть все основания так считать) любой другой элемент. К примеру, у многих организаций основу технологического процесса и предмет труда составляет информация, а средства труда — это средства обработки информации и коммуникативные средства.

Техническая культура отражает уровень и качество технической вооруженности коммуникативных процессов, а духовная культура проявляется в коммуникациях, т.е. коммуникации-индикатор, показатель духовной культуры корпорации.

Повторим еще раз: специфика коммуникаций составляет один из элементов базовых культурных представлений организации, в то же время, являясь индикатором, показателем, выразителем глубинных и проявляемых элементов культуры.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

### **4.1. Концептуальное развитие теории экономической и социальной ответственности в системе общественных отношений**

Повышение роли человеческого фактора в экономической, научно-технической и социальной деятельности предприятий обуславливают усиление внимания ко всем без исключения существенным чертам индивидов, среди которых 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»<sup>147</sup>. 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 т.ч. 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 производства 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 как системой общественных отношений, так и отношениями, прежде всего организационно-трудовыми, на предприятиях. Как следствие, ответственность в настоящее время приобретает «...многомерный, полиструктурный, многосуточный социальный феномен и неременный атрибут общественных отношений...».<sup>148</sup> Именно в этой связи понимание ответственности связывается с понятиями социальной свободы, нравственными позициями человека, исполнением обязанностей, внутренним долгом. *Ответственность, во многом, выступает в качестве механизма*

---

<sup>147</sup> Сперанский В.И. Социальная ответственность личности: сущность и особенности формирования. - М.: Изд-во Московского ун-та, 1987.

<sup>148</sup> Ответственность в системе местного управления / Под ред. Е.А.Агеевой. - СПб.: Изд-во СПбГУ 1993.

*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, улучшение качества экономики на производстве, улучшение качества выпускаемой продукции, совершенствование механизма самоуправления, правового регулирования процесса труда и распределение заработной платы<sup>149</sup>.

Современный этап экономического и социального развития показывает, что ответственность личности, соответствующая потребностям общества, не формируется сама по себе по мере общеобразовательного, социально-культурного и профессионального уровня развития личности, нельзя заставить ее 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, и развитие чувства хозяина на производстве<sup>150</sup>. В условиях развития современной цифровой экономики 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 ответственность приобретает новые свойства:

- ответственность государства перед каждым человеком за свои действия в сфере приватизации предприятий в создании новых рабочих мест,

---

<sup>149</sup> 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.

<sup>150</sup> См. подробнее: Управление персоналом/ Под ред. В.К.Потемкина. - СПб.: РАЕН, 2002.-694 с.

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 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 обдуманном действии и в ответственности за свои поступки<sup>151</sup>, а также А.А. Гусейнова, который в этих произведениях увидел сущностный признак ответственности - фиксированные нормы и добродетели<sup>152</sup>. И.С. Кон отмечал ограниченность древнегреческого понимания ответственности, являвшейся следствием не моральной рефлексии, а необходимости, безысходности, диктуемой установленным порядком вещей<sup>153</sup>.

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»<sup>154</sup>, то есть 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

---

<sup>151</sup> Ярхо В.Н. проблема ответственности и внутренний мир гомеровского человека II Вестник древней истории. 1963. № 2. с. 3-26.

<sup>152</sup> Гусейнов А. А. Введение в этику. - М.: 1985.

<sup>153</sup> Кон И .С. В поисках себя. Личность и самосознание. - М.: 1984.

<sup>154</sup> Сперанский В.И. Социальная ответственность личности: сущность и особенности формирования. - М.: Изд-во МГУ 1987. - 22 с.

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 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 современной экономике, на наш взгляд, является, пожалуй, основным атрибутом формирования как экономической, так и социальной ответственности личности.

Выступая неотъемлемой частью системы общественных отношений, ответственность как экономическая, так и социальная выступает как форма взаимодействия и взаимосвязи отдельных индивидов, выражающаяся в признании и соблюдении 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»<sup>155</sup>.

Отметим, что коллективная трудовая деятельность 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 функций на производстве. Однако, человек рождаясь в

---

<sup>155</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 2. с. 102.

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<sup>156</sup>. Тем самым сущность *ответственности проявляется не только через призму экономических 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 и которые определяют спектр ответственности личности как экономической, так и социальной.

Исторически изменяющаяся в процессе развития общественных отношений система ценностей человека обеспечивает соответствующие 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.Эллиоту, ответственность - это специфический способ мышления, чувствования и поведения<sup>157</sup>. Эти три компонента составляют основу приоритетного выбора личностью сферы деятельности, поступков, которые совершает личность в процессе деятельности. Характер поступков, в свою очередь, определяется «интеллектуальным высвечиванием существующих между предметами связей и отношений»<sup>158</sup>. 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, то есть ответственность и экономическая, и социальная становится объективной потребностью. В системе рыночных отношений существует, на наш взгляд, своеобразная борьба привычек: ответственность за себя, ответственность за других, ответственность перед предприятием, ответственность перед обществом.

---

<sup>156</sup> Каган М.С. Философия культуры. - СПб.: Петрополис, 1996. - 142 с.

<sup>157</sup> Eliot T.S. Notes towards the definition of Culture. - L., 1948.

<sup>158</sup> Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. - М.: Политиздат, 1989. - 172 с.



Эта борьба привычек обуславливает необходимость формировать такой образ мышления личности, который бы развивал весь спектр экономической и социальной ответственности, а никакой-то единичной ответственности. Своеобразное преодоление эгоистического мышления даже в мелочах предполагает аккумуляцию жизненных сил личности в соотношении себя с окружающими его людьми и выработки 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»<sup>159</sup> процесс адаптации к новым условиям жизнедеятельности личности связывал 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. Лаланде* отмечал, что «Норма не является непременно законом или распоряжением: она может быть идеалом без всякого характера обязательности»,<sup>160</sup> а, следовательно, и ответственности. Но, что это означает? Во-первых, это ответственность, формируемая на основе каких-либо идеалов, ценностей и норм, может быть институирована, 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, в общем. 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

---

<sup>159</sup> Селье Г. Стресс без дистресса. - М.: 1979, с. 69-70.

<sup>160</sup> Lalande A. Vocabulaire technique et critique de la philosophie. - Paris: PUF, 1968. - p. 690.

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 желательным 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 (подчеркнем - быть ответственными, авт.), необходимыми для того, чтобы в действительности реализовать поведение или даже достичь требуемых целей»<sup>161</sup>. Видимо, совершенно прав **Ж.Пиаже**, который обращает внимание в процессе формирования ответственности личности на «моторные правила, которые представляют собой не долг, обязательство, но лишь спонтанное постоянство быть ответственными»<sup>162</sup>. Это постоянство позиции и поведения личности составляет по своей сути ее жизненный эталон, то есть 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»<sup>163</sup> - 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»<sup>164</sup>.

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, частной собственности на средства производства. С институциональной точки зрения собственность представляет собой исторически определенную форму присвоения материальных благ, прежде

---

<sup>161</sup> Geser G. Organizations as social actors. - 1990. - p. 401.

<sup>162</sup> Piaget Y. Le jugement moral chez l'enfant. - Paris: PUF, 1978. - p. 78.

<sup>163</sup> Воронцов А.В. Социология. - СПб.: Союз, 2003. - 164 с.

<sup>164</sup> См. подробнее: Гилинский Я.И. Социология девиантности и социального контроля как социальная социологическая теория // Социологические исследования. - 1991. - № 4.

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 недоверие в процессе труда наемных работников позиции собственников, декларируемых деятельную позицию на улучшение условий труда, повышение уровня и качества жизни работников, а на деле занятых извлечением максимальной прибыли<sup>165</sup>. В этих условиях трудно говорить об ответственности наемных работников за результаты своего труда и соответственно, об ответственности собственников за уровень и качество жизни персонала предприятия.

Во-вторых, с развитием цифровой экономики 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. 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.*

Каков может быть вывод из изложенных теоретических представлений о развитии экономической и социальной 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

---

<sup>165</sup> Потемкин В.К. Личностные проблемы экономического роста бизнес-структур. В кн.: Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности. - Минск, 2007. 113-114 с.; Темницкий А.Л. Ориентация рабочих на патерналистские и партнерские отношения с руководством // Соц.Ис. - 2004. - № 6. - с. 26-37.

экономической и социальной ответственности личности в системе общественных отношений.

Учитывая многоаспектность общественных отношений современного периода можно высказать предложение о возможности опоры на следующие **принципы в вопросах формирования экономической и социальной ответственности** личности:

1. принцип выбора наиболее значимых и отказ от несуществующих мотивов и ценностных ориентаций личности в сфере труда;

2. принцип формирования иерархии мотивов и личностных ценностей, способствующих самооценке, самоорганизации и саморазвитию профессиональных компетенций, профессионального опыта и навыков, профессиональной самореализации;

3. принцип мотивационной саморегуляции в условиях экономической и социальной неопределенности процессов труда и его результатов;

4. принцип адаптации к условиям функционирования предприятий;

5. принцип формирования позиции личности в вопросах повышения эффективности деятельности предприятий;

6. принцип эволюционного преобразования деятельности предприятий;

7. принцип взаимного понимания участников производственных процессов на предприятии;

8. принцип извлечения положительного опыта из событий в деятельности предприятий.

Изложенные принципы формирования экономической и социальной ответственности личности не могут исчерпать их полного наречия, 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 осознания 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 ответственности за поведения и действия как на предприятии, так и в обществе.

Следствием реализации принципов формирования экономической и социальной ответственности личности в сфере труда может стать:

- развертывание 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.

#### **4.2. Особенности и основные виды экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия**

Обращение внимания к основным видам экономической и социальной ответственности в коллективе предприятия обусловлено тем, что коллектив представляет собирательную ячейку предприятия, в котором сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы; коллектив является одновременно и объектом, и субъектом управления; коллектив является участником множества производственных, научно-технических, экономических и социальных процессов; в коллективе формируется деятельная позиция каждой личности; в коллективе формируется и реализуется ответственность личности в различных ее видах. *Общие признаки коллективов определяются:*

- характеристиками сложившейся социально-экономической 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; который выступает в качестве связующего звена между обществом и личностью. Коллектив, таким образом, выступает в роли «проводника» разнообразных влияний общества на личность<sup>166</sup>.

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 коллег и на коллектив в целом. И это *взаимное влияние* проявляется в психологии ответственного поведения коллектива и каждой личности.

Каждый из них имеет общую для всех членов общественно полезную задачу, определенную организационную структуру, своеобразное 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 основные этапа*:

- *подготовительный этап* состоит в создании необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих фактическому «рождению» коллектива;
- *организационный этап* - обеспечение силами членов коллектива оптимальных условий нормального функционирования;
- *этап нормальной, стабильной жизнедеятельности*, когда при любом размахе последующих преобразований можно говорить, что это не организационный период, а это нормальная работа, иначе

---

<sup>166</sup> Морозов А.В. Деловая психология. Учебное пособие для вузов. - М.; Академически» Проект, 2005. - 505 с.

говоря, что 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 воспитывать коллективные линии устремлений;
- во-вторых, необходимо гармоничное сочетание личных и коллективных перспективных линий с таким расчетом, чтобы не было ощущения противоречия между ними;
- в-третьих, динамика целей предполагает постоянное расширение и обогащение их социального содержания;
- в-четвертых, в формировании взаимной экономической и социальной ответственности членов коллектива;
- в-пятых, создание 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. Это 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<sup>167</sup>. 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:*

1. «общественный» блок состоит из подструктур социальной направленности, организованности и подготовленности, отражающих, соответственно, идеологическую, управленческую и профессионально-деловую сферы групповой жизнедеятельности;

2. «личностный» блок включает подструктуры интеллектуальной, эмоциональной и волевой коммуникативности;

3. блок «общих» качеств: микроклимат, референтность, лидерство, интегративность, интрагрупповая активность, 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 коммуникации 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

---

<sup>167</sup> Понимание социально-психологического климата в коллективе более подробно раскрыто в работах: Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения. - А.: Наука, 1981.; Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. - Киев, 1990; Роббер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М.: 1988., Свенцицкий А.А. Социальная психология управления. - Л.: Изд-во ЛГУ 1986.; Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: 1997; Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. - М.: 1997.



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<sup>168</sup>.

В коллективе наиболее полно проявляет себя социальная роль личности. Как отмечает И.С.Кон в коллективе имеет место интернализированная роль индивидов, которая проявляется во взаимных обязанностях и взаимной ответственности<sup>169</sup>.

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»<sup>170</sup>.

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, на пример, получением прибыли. Так, в процессе пилотажного опроса работников предприятий (N32) ни один респондент не хотел бы связывать меру своей ответственности с получением прибыли предприятием. 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.

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.

---

<sup>168</sup> Морозов А.В. Деловая психология. Учебное пособие для вузов - М.: Академический Проект, 2005.

<sup>169</sup> Кон И.С. Социология личности. - М.: 1967. - 25 с.

<sup>170</sup> Парыгин Б.Д. Научно-техническая революция и личность. - М.: Прогресс, 1978. - 77 с.

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»<sup>171</sup>.

*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 затрагивающие его «Я». Отсюда следует и разная степень реализации обязанностей: то, что лучше осознается лучше и выполняется.

По сути, ответственность предполагает единство сознания личности и деятельности личности, то есть определенный рационализм в поведении в составе коллектива предприятия. Тоже 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<sup>172</sup>.

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

---

<sup>171</sup> Мыздыбаев К. Психология ответственности. - А.: Наука, 1983. - 19 с.

<sup>172</sup> Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. - Казань, 1969.

настолько характерными для человека, что он никак не может и в других социальных ролях выйти за рамки сложившихся стереотипов, перестроить свое поведение сообразно 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 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»<sup>173</sup>.

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;
- 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.

---

<sup>173</sup> Мясищев В.Н. Личность и невзгоды. - Л.: 1960. - 238 с.

Например, для рабочих она определена периодом 19-25 лет, а для инженеров - 30-35 лет.

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. 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 строится 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 определил Л.И. Уманский:

1. *совместно-индивидуальная деятельность*: каждый член коллектива делает свою часть общего задания независимо от других;
2. *совместно-последовательная деятельность*: общая задача выполняется последовательно каждым членом коллектива (конвейерное производство);
3. *совместно-взаимодействующая деятельность*: задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена коллектива со всеми другими его членами<sup>174</sup>.

И хотя в основе исследования был коллектив школьников, можно полагать, что подобная технология взаимодействия членов коллектива стандартна. А отсюда в полнее возможны и стандартные позиции в ответственности членов коллектива.

В формировании экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия особое место принадлежит его руководящему звену

---

<sup>174</sup> Орлов Ю.М. Самопознание и самовоспитание характера. - М.: 1987.

- управляющее подсистеме предприятия. Именно руководящий состав предприятий выполняет совокупность не всегда однородных и не всегда повторяющихся задач по обеспечению эффективной деятельности коллектива предприятия. Но эти задачи всегда реализуются посредством выполнения определенных функций: предвидения организации распорядительства согласования контроля. В интерпретации ряда исследователей эти функции выполняют такие задачи: прогнозирования, планирования, регулирования, координации и коррегирования<sup>175</sup>.

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, а при построении оперативного образа, и при выполнении действий»,<sup>176</sup> 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 решение, обладает всей необходимой информацией и знает не только о возможных вариантах выбора, но и об их последствиях; лицо, принимающее решение; имеет определенный порядок предпочтения вариантов выбора, что позволяет ему ранжировать сравнительную желательность возможных последствий,<sup>177</sup> а следовательно и экономическую и социальную ответственность.

Посредством управленческих решений в коллективе предприятия вполне могут формироваться *доминирующие мотивы ответственности*:

---

<sup>175</sup> См. например: Потемкин В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деонтология. - СПб.: РАЕН, 2001. - 297 с.; 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.

<sup>176</sup> Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. - М.: 1984.

<sup>177</sup> Саймон Г., Смитбург Г., Томпсон В. Менеджмент в организациях. - М.: 1995.

- *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.

В практической деятельности коллектива предприятия эти мотивы тесно переплетены и направлены на удовлетворение ее потребности в самоутверждении.

Исходные позиции в понимании роли коллектива предприятия в формировании экономической и социальной ответственности его членов - участников производственного процесса, позволяет 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*, предполагающая участие каждого члена коллектива предприятия в реализации его миссии, целей и задач.

Ответственность в коллективе предприятия можно представить виде двух основных подсистем. ***Первая подсистема ответственности*** - 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, социальная и может быть классифицирована следующим образом:

- ответственность в отношениях работников коллектива предприятия друг к другу определяемая правилами поведения, организационной культурой коллектива, составом превалирующих 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.

Рассмотрим примеры реализации проектов, направленных на формирование социальной и экономической ответственности в коллективной деятельности<sup>178</sup>.

*Проект «Охрана труда 2.0» (2022 год), компания FM Logistic Russia.* Суть проекта состоит в следующем: в логистической компании нацелились на борьбу с производственным травматизмом и формирование общей культуры безопасности среди работников. Там использовали концепцию Vision Zero — нулевого травматизма, сделав упор на профилактику несчастных случаев. И, опираясь на пирамиду Хайнриха, сократили количество опасных манипуляций на производстве, таким образом снизив число травм персонала. Привлекать внимание к острой теме решили с помощью эмоциональной составляющей, шутя — в формате клоунады и буффонады. В рамках кейса в компании выпустили видео с инструктажем, установили на корпоративные ноутбуки скринсейверы с правилами техники безопасности, сделали День труда с участием мимов регулярным, а также поощряли работников тематическим мерчем за участие в проекте.

Результат: посещаемость мероприятий по охране труда достигла 93%, а уровень травматизма, который предыдущие 5 лет только увеличивался, удалось сократить с 4,76 до 0,65 к концу 2022 года. Общая лояльность сотрудников выросла: 75% отметили, что в компании действительно умеют решать социальные задачи, а 76% готовы рекомендовать её соискателям.

*Проект «Академия бизнес-системы УГМК, или Как комплексно развивать лидеров трансформации через практико-ориентированный модульный подход», Уральская горно-металлургическая компания.*

Суть проекта: производитель катодной меди и угля, желая сохранить устойчивое положение компании, раскрыть в сотрудниках лидерство и распространить самостоятельное применение инструментов бережливого производства, запустил не просто академию, а выстроил целую систему развития и обучения персонала. Важно было не только дать знания, которые люди смогут каждый день применять в работе, но и сформировать карьерные треки для всех, кто прошёл обучение.

Проект начали готовить в 2021 году: определили целевую аудиторию, разработали модули, запустили тестовое обучение и собрали обратную связь после. Затем его продолжили дорабатывать и расширять модули — к 2022 году процесс стандартизировали и начали тиражировать, создав сообщество экспертов и спикеров, а также обеспечивая обучение на удалённых площадках. В результате проекта на базе предприятия функционирует

---

<sup>178</sup> Премия HR-бренд года 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hh-hrbrand.ru/> (дата обращения: 05.11.2023)



трёхмодульная образовательная программа (начальный, базовый и продвинутой уровни), включающая теорию, практику, домашние задания и защиту проектов. Она охватывает и новичков, и сотрудников со стажем, и линейных руководителей.

Результат: благодаря активному рационализаторству участников проекта и их 200 инициативам предприятие сэкономило более 5 миллиардов рублей. 182 сотрудника прошли программу трансформации лидеров, а 31 из них, благодаря обучению, получил повышение или назначение на новую должность.

#### **4.3. 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...».<sup>179</sup> 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 мы наблюдаем какое-либо несоответствие микросреды общественно значимым процессам, тогда происходит деформация личности, формируются черты, не соответствующие общественным требованиям.

В практике управления современными организациями и предприятиями иногда можно наблюдать ситуацию, когда на предприятии в руководящем звене управления имеет место категоричность, доминирование одного мнения, одной позиции, как правило, исключаяющей другие мнения, иные подходы к

---

<sup>179</sup> Афанасьев В.Г. О системности, целостности человека // Кибернетика живого. Человек в разных аспектах. -М.: 1985. - 17 с.

решению производственных вопросов. Как следствие, декларация общественного развития работником воспринимается через призму воздействия на него управленческих решений, которые можно охарактеризовать как волюнтаристские. В результате этих управленческих решений на предприятии происходит игнорирование профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций, абсолютизируется метод управления, подавляющий инициативы работников, исключая их из инновационных преобразований как в отдельно взятом организационно-технологическом процессе, так и на предприятии в целом. То есть нарушается целостность, неразделенность механизма функционирования предприятия. К чему подобное может привести на предприятии? По сути, если принять во внимание динамизм развития рыночных отношений, то большинство 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 4-х 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»;

- 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;

- 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.

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<sup>180</sup>;

- 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<sup>181</sup>;

- 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;

- 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

---

<sup>180</sup> Шереги Ф.Э. Социология девиации: прикладные исследования. - М.: ЦСП, 2004.

<sup>181</sup> Колесников Н.Е. Социально-трудовые отношения: современные проблемы теории и практики. - СПб.: ИСЭП РАН, 1993. - С. 19-20.

нарушающим ее ход конфликтам и, наконец, позволить индивидам перестать жить в моральной пустоте»<sup>182</sup>;

- противоречие между общественными и коллективными интересами в деятельности предприятий и общей тенденцией развития личных интересов и жизненных установок работников;

- 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%;

- 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, исключаящими рост конфликтности на предприятии, обеспечивающими нравственный характер взаимоотношений. Подобное возможно на принципах благотворительности и эффективном управлении собственностью;

- 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.

---

<sup>182</sup> Durkheim E. Lecons de sociologue. - Paris: PUF., 1950. - 19 p.

Алчность - 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.

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 лишиться 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, наоборот, 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 тени 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 следующих факторов:*

- степени охвата и сложности выполняемой работы;
- длительности времени, в течение которого осуществляется производственный процесс;
- значения, места и роли выполняемых трудовых операций в результатах деятельности коллектива предприятия;
- объема и направленности ресурсов, используемых в процессе труда;
- 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 работников 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, и 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 все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения - зачастую более 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 необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. 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 более 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 становятся изобретательными и результативными в работе<sup>183</sup>.

Данные факторы, во многом, определяют *необходимость нормативного подхода к формированию экономической и социальной ответственности работников предприятий*. Ведь большинство руководящих работников слишком 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 выходить из проблемных ситуаций посредством выработки научно-обусловленных решений;

---

<sup>183</sup> См. подробнее: М.Вудкок, Д.Френсис Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. - М.: 1994.



- отсутствие способностей к аналитическому творческому мышлению;
- неумение использовать научные подходы к реализации управленческих решений;
- недостаточное понимание сущности управленческого труда, связанного асоциальной ответственности работников на современном предприятии не только с организационно-технологическим процессом, но и процессами воспитательным, нравственным, духовным;
- отсутствие гибкого стиля руководства в различных ситуациях процесса производства;
- 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. Совершенно неслучайно 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 конкретном «отношениях ответственной зависимости»<sup>184</sup>.

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 экономическая и социальная ответственность за результаты труда.

#### **4.4. 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 сущностных характеристик и интерпретации в процессе труда таких понятий как деятельность, позиция, способности, роли, экономическая и социальная активность, социальная мобильность, то есть

---

<sup>184</sup> Плахотный А.Ф. Проблемы социальной ответственности. - Харьков, 1981. - 26 с.

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 на есть «...условия, в которых и через которые личность проявляется и действует»<sup>185</sup>.

Жизненную позицию можно определить через призму гражданственности, организационной культуры, организационного поведения, участия в трудовом процессе коллектива предприятия и общественной жизни. Жизненная позиция характеризует деятельность личности в коллективе предприятия с позиции выполнения производственных заданий, участие 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, то есть 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»<sup>186</sup>. 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, так они - это свойство личности, характеризующее успешность ее в той или иной деятельности и невозможность выполнения 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.

---

<sup>185</sup> Кон И.С. Открытие «Я». - М.: 1978.

<sup>186</sup> Дивитовская Н.А. О позиции личности // Социальная психология и философия. - Л.. 1971.

Подчеркивая связь способностей с успешной деятельностью, следует ограничить круг индивидуально-варьирующих 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 определенного освоения знаний, умений, навыков, опыта, но она еще не является ведущим компонентом деятельной позиции личности и, соответственно, не является определяющей 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 деятельности 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 то, насколько быстро и легко человек осваивает конкретную деятельность. От способностей зависит качество выполнения деятельности, ее успешность и уровень достижений, а также то, как эта деятельность выполняется.

Рассматривая соотношение способностей и деятельности, следует отметить, что если человек не справляется с требованиями, которые предъявляет ему деятельность, то это не означает полное отсутствие у него способностей. Вполне вероятно, что данному индивиду потребуется больше времени на усвоение знаний, умений и навыков, а его педагогам понадобится 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 способностями... которые называют задатками<sup>187</sup>. Несомненно, задатки составляют биологическую основу способностей.

Выделяют два вида задатков:

- 1) врожденные (или природные);
- 2) 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, а могут и одновременно несколько способностей или же ничего. Между тем наличие задатков является лишь предпосылкой развития способностей, между одними и другими лежит весь путь становления личности.

Общие способности, обеспечивающие относительную легкость и продуктивность в овладении 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, неумемная 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 этой 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 успешного выполнения деятельности, наиболее тесно связанной с этой способностью. Недостающая способность может быть в очень широких пределах компенсирована другими, высокоразвитыми у этого человека.

---

<sup>187</sup> Морозов А.В. Деловая психология. Ученое пособие для вузов. - М.: Академический Проект, 2005.- 287 с.

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 способностей.

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. Основным недостатком любого теста, в том числе, и на определение 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 оценивают уровень своих профессиональных компетенций в экономике, управлении, психологии, техники 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.

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.);
- 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<sup>188</sup>.

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 напрячься в деле достижения цели. Способности развиваются тем успешнее, чем чаще в своей деятельности 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 идет речь 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 установления, которым нужно следовать и которые можно выполнить или не выполнить.

---

<sup>188</sup> Потемкин В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деонтология. - СПб.: РАЕН, 2001. - 130 с.

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.

Конвенциональные роли - это шаблоны, которым должен следовать любой человек, оказавшийся в данной ситуации: профессиональные роли (учителя, продавца, милиционера), роли пассажира, покупателя, избирателя, ролевые 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. К человеку предъявляют ожидания, что он будет вести себя также, 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, на которых 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 для себя 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 неролевом, или антиролевом, 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»<sup>189</sup>.

Ведущим элементом жизненной позиции личности является его деятельность, то есть что делается ею и как делается. М. В. Демин рассматривает активность как меру деятельности, как родовое понятие, характеризующее деятельную позицию личности<sup>190</sup>. 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 это разные по сути явления. По мнению Ф.А.Батурина эти понятия различаются по объему, результативности, уровню конкретности<sup>191</sup>. 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»<sup>192</sup>. 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

---

<sup>189</sup> Асмолов А.Г. Психология личности. - М.: 1990.

<sup>190</sup> См. подробнее: Демин М.В. Природа деятельности. - М.: 1984. - 3 с.

<sup>191</sup> Батурин Ф.А. Социальная активность трудящихся: сущность и управление. - Новосибирск. - 1984. - 17 с.

<sup>192</sup> Там же, 18 с.



направленность на преодоление противоречий между потребностями и условиями существования человека<sup>193</sup>.

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:

а) финансовое положение личности, включая доход семьи в расчете на 1 чел.; 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 участия в распределении прибыли на предприятии, активное включение в систему экономических,

---

<sup>193</sup> Смирнов В. А. Социальная активность советских рабочих (Некоторые методологические и социологические аспекты проблемы). - М.: 1978. – С. 23-24.

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 тоже 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);

техничко-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%, проявлении инициативы в решении производственных вопросов - 41%, рационализаторских предложений -2%. Причем, более 55% респондентов полагают, что в ближайшее время ничего к лучшему не изменится в коллективе предприятия, а 77% полагают, что мера экономической и социальной ответственности повысится, что приведет к увеличению продолжительности рабочего времени на 1,5-2,0 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 не кому работать». 49% рабочих назвали систему стимулирования труда порочной и только 7% рабочих считают, что работают эффективно и качественно и занимают ответственную позицию<sup>194</sup>.

По всей вероятности, причина здесь еще и в групповых установках, которые следующим образом характеризуют содержание деятельной позиции личности в коллективе предприятия<sup>195</sup>:

- «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 все, чтобы не 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%)<sup>196</sup>.

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, признаками которой являются: способности и роли, экономическая и социальная активность, социальная мобильность, является

---

<sup>194</sup> Исследование проведено на четырех предприятиях холдинга «Спектр» № 661, (в т.ч. рабочих 611, мастеров 43, начальников участков 7).

<sup>195</sup> Классификация деятельной позиции личности в коллективе предприятия и соответствующие оценки приведены на основании экспертных оценок (N19) руководителей высшего и среднего звена управления предприятиями (N4).

<sup>196</sup> Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями: от эмпирических оценок к системной работе // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2023. - № 2 (10). – С. 6-14.

основой формирования экономической и социальной ответственности за результаты своего труда.

#### **4.5. 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 прообразом 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<sup>197</sup>, теории установок жизненной позиции<sup>198</sup>, так и теории деятельности<sup>199</sup>.

---

<sup>197</sup> Мясищев В.Н. Личность и неврозы. - Л.: 1960; Мясищев В.Н. Структура личности и отношение человека к действительности // Психология человека. - М.: 1982.

<sup>198</sup> Потемкин В.К. Труд в системе рыночных отношений. - СПб.: РАЕН, 1996.

<sup>199</sup> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: 1977.

Если сосредоточить внимание на понимании мотивов в теории отношений, то станет очевидным, что здесь 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, то есть теории поведения<sup>200</sup>. Данный мотив имеет непосредственное отношение к ориентации личности на выполнение в срок и качественно производственных заданий. 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.

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.

---

<sup>200</sup> 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.

Несколько иначе личность понимает возможность самореализации в коллективе предприятия. Ленточка требований здесь выглядит следующим образом: польза людям; уважение окружающих; профессиональное общение; общественный долг; свободное время; хороший заработок; достаток в доле; самостоятельная работа; самореализация; интересная работа; удовлетворение социально-бытовых потребностей; повышение квалификации; продвижение в должности<sup>201</sup>.

Вместе с тем в открытой беседе респондентов во всех трех показателях 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 внимание, 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 персонифицированной. И здесь важна позиция Б. Г. Ананьева, который определил четыре основные макрохарактеристики человека как личности, индивида, индивидуальности и субъекта деятельности<sup>202</sup>. В. А. Ганзен в этих технологиях в качестве принципов формирования мотиваторов личности выделил реактивность и активность, аффект и интеллект, отношения и коммуникации<sup>203</sup>. При этом, видимо, учитывался способ функционирования личностей как смыслообразующие мотивы и как системообразующие формы включения личности 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 варьировать по направленности: на себя -

---

<sup>201</sup> Результаты ранжирования проведены в коллективе четырех предприятий холдинга «Спектр» (№ 172) по вопросам, характеризующим представление о ценности труда, требованиях к процессу труда; возможности реализации личностью своего трудового потенциала.

<sup>202</sup> Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. - Л.: Изд-во ЛГУ) 1968. - 158 с.

<sup>203</sup> Ганзен В.А. Системные описания в психологии. - Л.: Изд-во ЛГУ 1984.

личность, на взаимоотношения в коллективе, на выполнение производственного задания.

Направленность мотивов на себя предполагает описание личности, ожидающей прямое вознаграждение и удовлетворение в процессе труда независимо от содержания и характера выполняемой работы, а также безотносительно других непосредственных участников процесса труда. На практике подобная направленность участников процесса труда. На практике подобная направленность мотивов является в определенной мере демотиватором большинства работников предприятия, так как подобное 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<sup>204</sup>.

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 предприимчивость в труде независимо от личных амбиций и потребностей.

В индивидуалистском понимании мотивов наряду с психологическими потребностями, например, признания и уважения, о которых писал С. Мади<sup>205</sup>, 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. Мотивация в настоящее время

---

<sup>204</sup> Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. - СПб.: Питер, 2000. - 467 с.

<sup>205</sup> Maadi S.R. The search for meaning // The Nebraska Symposium on Motivation, 1970. - Lincoln. 1971.

используется и как система факторов, детерминирующих поведение личности (потребности, ценности, ориентиры и мотивы), и как характеристика процесса управления, посредством которого стимулируется и поддерживается определенная поведенческая активность личности. Мотивацию 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);
- преднастройка 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, исходящих из сложившейся ситуации.

Совокупность психологических факторов, определяющих внутренние черты поведения личности, можно назвать личностными диспозициями, то есть 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.

Это предполагает рассмотрение мотивации как циклического процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором, субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга, и результатом этого 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 альтернатив.

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<sup>206</sup>.

В соответствии со своей моделью А.Х. Маслоу утверждал, что высшие потребности могут направлять поведение индивида лишь в той мере, в какой удовлетворены его более низшие потребности.

---

<sup>206</sup> Maslow A. The father reaches of human nature. - N.Y., 1971.

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 небольшого меньшинства она является в какой-то степени свершившейся.

Отметим, что весьма существенной характеристикой является предметное содержание потребности, то есть 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.

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 для данного человека служить средством удовлетворения актуальной потребности, 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, в данный момент времени, потребностью. Интерес к себе может вызвать любое неожиданное событие, непроизвольно привлекающее 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.

Но, 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 в себя новые, независимые от потребностей регуляторы поведения. Конечно, отдельный человек не впитывает в себя автоматически все ценности даже тех социальных групп, членом которых он является.

Преобразование 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, о 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. 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.

Те конструкты, которые характеризуют собственно личность - смысловые конструкты задаются присущими человеку потребностями и ценностями, и поэтому один их полюс всегда «хороший», связан с желаемым и ценным, а второй - «плохой».

Подобные конструкты, по всей вероятности, можно распространить и на мотивационный механизм формирования экономической и социальной ответственности личности в коллективе предприятия. И этот конструкт 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 конструктов будет использоваться для их оценки.

Для оценки эффективности мотивации ответственной позиции личности в коллективе предприятия проведен анализ по 17 признакам, ее характеризующим (см. Табл. 22).

**Ответы на вопрос степени влияния признаков мотивации личности для формирования экономической и социальной ответственности в процессе труда**

N п/п	Состав признаков мотивации работников в процессе труда	Число ЛИП, отметивших данный признак	Доля лиц, отметивших данный признак во всей выборке	Ранг распространенности данного признака	Доля тех (в%), кто отметил данный признак					
					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
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 отношением с руководством, интересной работе, то есть 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.

#### **4.6. 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<sup>207</sup>. Сформировавшейся в процессе труда личности свойственны поступки и деятельность, которые определяют ее «образ» в коллективе предприятия. Они зависят, как нам представляется, от самовоспитания, выступающего средством формирования самосознания,

---

<sup>207</sup> 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; Столиц В.В. Самосознание личности. - М.: 1983; Орлов Ю.М. Самопознание и самовоспитание характера. - М.: 1987; Леонгард К. Акцентуирование личности. - Киев.: 1978; Молодкова 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.: НИИТруда, 1990 и др.



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, к коллегам по работе, к результатам труда. 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, пожалуй, препятствует этому, создавая условия в коллективе предприятия, которые характеризуются, с одной стороны, личной приверженностью руководителю, а с другой, пассивной позиции по методу «чего изволите».

В этой связи представляется важным для обеспечения процесса самовоспитания активной и ответственной позиции личности

ориентироваться на применение теории экспектации<sup>208</sup>: поддержки (ориентации на человека), инструментального управления (ориентация на работу), партисипативного руководства (поощрение в принятии и участии групповых управленческих решений, руководство, ориентированное на достижение (постановка напряженной цели и мотивация личности на ее достижение). При этом становится очевидным, что общие цели деятельности коллектива предприятия можно достигнуть только через личные цели, посредством их актуализации, развития и саморазвития, выражающегося в процессах самовоспитания. 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 самооценивания и т.д. Следовательно, целевая функция самовоспитания личности состоит в формировании себя как самоосознающего 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, нормативных требований и законов до осознания необходимости и ценности дисциплины как осознанного акта самовоспитания экономической и

---

<sup>208</sup> См. подробнее: Мясищев В.Н. Структура личности и отношение человека к действиям. - М.: АПК РСФСР, 1956,- 184 с.

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<sup>209</sup>.

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 к ответственной позиции в 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 в предъявлении 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 именно такое требование руководителя становится ценностью для определенной части работников, из их среды формируется актив, способный вместе с руководителем вырабатывать нравственные нормы внутриколлективных отношений. Затем начинается второй этап развития коллектива и соответственно воспитания его сознательной дисциплины. Ее основанием все более становится общественное мнение, выражаемое в форме общего собрания. 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, будет стремиться к привлечению работников к управлению производственными процессами, будет утверждать в общественном мнении ценность дисциплины для

---

<sup>209</sup> Макаренко А.С. Соч. Т. 5. - 101 с.

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 тоже время необходимо иметь ввиду, 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 потребностного 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

саморегулятора 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.

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, праксеологическую, рефлексивную и информационную вооруженность, расширение спектра профессиональных компетенций, коммуникаций, а также получение дополнительных конкретно - предметных 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 является 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 и благодаря которым выбирается стратегия самовоспитания личности и членов коллектива предприятия, независимо от их профессионального статуса (см. Табл. 23):

**Социальные индикаторы, характеризующие позиции совокупности работников предприятия и учитываемые в процессе самовоспитания ответственности**

<b>Индекс и название фактора</b>	<b>Малые значения по фактору</b>	<b>Большие значения по фактору</b>
А Циклотимия - шизотимия	Критичность, обструктивность, замкнутость, эмоциональная холодность	Добродушность, отзывчивость, общительность
В Интеллектуальное развитие	Низкое интеллектуальное развитие	Высокая 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 <sub>1</sub> Конформность	Слепое следование общепринятым нормам, консерватизм	Склонность к новому, к эксперименту
Q <sub>2</sub> Социабельность	Общительность, учет в поведении мнения группы, стремление к ее признанию	Избирательность социальных контактов, независимость мнения группы, самостоятельность в решениях и поступках
Q <sub>3</sub> Самоконтроль	Низкий самоконтроль, недостаточная степень интеграции и обдуманности поведения	Высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения
Q <sub>4</sub> 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 необходима 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 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 формирование 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.



#### **4.7. 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 сущностных 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 современной экономики, в которых функционируют предприятия различных форм собственности, позволяет сформулировать их общую типологию по двум основным составляющим: модели консервативного поведения и модели активного поведения на рынке товаров и услуг.

При модели консервативного поведения предприятия во многом инерционно: оно сохраняет преимущественно сложившиеся связи и решает возникающие проблемы традиционным образом, а если это не возможно, 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, не смотря на их неэффективность в новых условиях;
- попытки сохранить целиком состав работников предприятия, не смотря 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 предложение 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 определяют 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 сосредоточивается 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, определяют тенденции совершенствования структуры предприятия. Это обуславливается 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 функции 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 современных экономических 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; кодексов и правил поведения персонала предприятий, включающих спектр ответственности личности за результаты своего труда.

Можно полагать, что деятельность предприятий в современных условиях 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.

**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.

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, созданием 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. Это, в свою очередь предъявляет повышенные и ответственные требования к формированию позиции личности, так как происходит длительное совмещение старой и новой структуры функционирования предприятия, происходит 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 происходит процесс его обновления 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 структуры 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 функции 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, обусловленных развитием экономических отношений, неоднозначно. Так, по оценкам руководителей различных уровней управления предприятиями в принятии решений по производственным вопросам они руководствуются своей интуицией (62,0%), советами экспертов (17,0%), действуют по ситуации (11,0%), опираются на коллектив (10,0%). Как следствие, сами руководящие работники отмечают, что только 15,0-20,0% принимаемых решений выполняются персоналом предприятий. Возникает вопрос, а от чего зависит подобный уровень исполнения принимаемых решений? На этот вопрос отвечают сами исполнители: 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%<sup>210</sup>.

Подобные оценки, пожалуй, подчеркивают некомпетентность руководящего звена предприятий. Однако, сами руководители не разделяют этого вывода, полагая, что они обладают необходимыми знаниями и опытом в формировании и реализации научно-технической политики, экономического и социального развития, в управлении персоналом предприятий (93,0%). 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 20,0-22,0%. Создавшуюся ситуацию в управлении предприятиями можно назвать общесистемной, что вызывает объективную необходимость поиска инструментария преобразования на качественно новой основе механизма принятия и реализации управленческих решений. И сделать это на предприятиях целесообразно с учетом мнения

---

<sup>210</sup> Социологический опрос проведен на 19 предприятиях машиностроительного комплекса (N1720).

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 (57,0%), систему управления маркетингом (46,0%), систему планирования (34,0%), систему организации производства (22,0%), систему ведения учета (9,0%). В открытых вопросах работники обращают внимание на введение системы бюджетирования и определении зон экономической ответственности за результаты работы, а также на дифференциации 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 - 32,0%, как правило, не совпадают - 67,7%.

Причины, кроющиеся в недостатках управления предприятиями, работники видят в том, что руководители редко встречаются с непосредственными исполнителями (8,0%), либо вообще не встречаются (77,0%). 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 (25,0%);
- 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 применен экономических стимулов (27,8%), от организации производства (37,0%).

Недостатки в системе управления предприятиями резко снижают уровень удовлетворенности работой. Только 17,0% работников получают



удовлетворение от работы. В качестве индикаторов неудовлетворенности работой выступает заработная плата (83,0%), условия труда (74,0%), продолжительность рабочего времени (58,0%), отношение руководства наемным работникам (57,5%), отсутствие социальной инфраструктуры (55,0%), неуверенность в завтрашнем дне (49,0%).

Так, например, удельный вес заработной платы работников в структуре их доходов не превышает 70,0%. Однако, 50,0% 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 - 30,0%; оказание частных услуг на стороне, связанных с профессиональной деятельностью -14,0%; другое (на открытый вопрос нет ответов) - 35,0%.

По данным Росстат, доля заработной платы в структуре дохода работников в 2022 г. не превышает 56,7%<sup>211</sup>.

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 «0» профессиональное взаимодействие различных профессиональных групп работников, а также снижает их экономическую и социальную ответственность. В тоже время опыт показывает, что профессиональное взаимодействие на предприятиях способствует сокращению транспортных расходов на 7,0-20,0%, расходов на погрузочно-разгрузочные работы и хранение уменьшается на 15,0-30,0%, общих логистических издержек на 12,0-35,0%, оборачиваемость материальных ресурсов ускоряется на 20,0-40,0%.

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 предпринято выборочное интервьюирование руководителей, специалистов и рабочих (N180), в частности установлено, что:

1. Руководители (N12):

- осуществляют контроль за состоянием функционирования внешней среды предприятий - 6 чел.;
- осуществляют контроль за внешней средой по мере необходимости -2 чел.;

---

<sup>211</sup> Мониторинг доходов и уровня жизни населения России – 2022 год: [Ежегодник]. Вып. 1(202) / В. Н. Бобков [и др.] ; отв. ред. В. Н. Бобков, А. А. Гулюгина. – М. : ИЭ РАН, 2023 – 166 с.

- хотели осуществлять контроль, но не знают, как это делать - 2 чел.;
- не знают, о чем идет речь - 2 чел.

2. Специалисты (N62):

Фактические оценки по группе ответов распределяются следующим образом: 0,1,27,24.

3. Рабочие (N106) контроль связывают только с контролем за последовательностью технологических операций и качеством продукции.

Социальный компонент управления предприятиями отражен в оценках 72 респондентов, среди которых:

- поднимать вопрос о социальной стороне работы на предприятии бесполезно;
- руководство не замечает социальных проблем, а обращает внимание только на прибыль любыми путями достижения;
- 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. Одонелл предлагают следующую группировку методов: эмпирический, межличностных отношений, группового поведения, функционирования, социотехнический, с точки зрения принятия решений, информационный, экономико-математический и операциональный<sup>212</sup>. 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

---

<sup>212</sup> Кунц Г., Одонелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981. с. 92.

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 к управлению и опирающаяся на организационно-экономические основы, тогда эффективна, когда формализованы процедуры управленческого воздействия. Совершенно очевидно, что без методов и деятельность предприятия, и управление деятельностью предприятия будет 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;
- 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 адаптирование 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 осуществлением 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 действия. Кроме того, методы и процедуры, преследующие своей целью непосредственное включение человека в механизм их реализации, становятся не декларациями, а реально действующими.

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 разработку и реализацию 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.

Глава V.

## **КОНФЛИКТОБРАЗОВАНИЕ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

### **5.1. Конфликт как специфическая форма социально-трудовых отношений**

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.

Социально-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 среде неопределенности, быстрых изменений *содержательные и эффективные организационно-трудовые отношения - это прежде всего гибкие отношения, не лишены, вместе с тем, в своей основе необходимой определенности и устойчивости, выражающие принципиальные, основополагающие идеи реализующейся общественной системы.*

Предмет социально-трудовых отношений составляют условия труда в широком смысле слова — как совокупность производственных, трудовых, социально-правовых, экономических, 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.

Социально-трудовые отношения функционируют и развиваются в определенной системе организации, управления, регулирования. Важную роль среди этих отношений играют организационные отношения, подразделяющиеся, в свою очередь, на внутриорганизационные, межорганизационные или межфирменные. Иначе говоря, это отношения между частями в рамках целостного образования, а также между частью и целым в системе управления предприятиями.

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; 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, 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 конфликтные ситуации; какие ценностные ориентации и установки лежат в основе конфликтов; какие социально-организационные, экономические и правовые факторы воздействуют на конфликтность взаимодействия.

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.

Левики, Вайс и Левин<sup>213</sup> выделяют шесть основных направлений литературы по исследованию конфликтов: микроуровневый (психологический) подход, макроуровневый (социологический) подход, экономический анализ, анализ трудовых отношений, переговоры и анализ переговоров, и разрешение споров. Подход на микроуровне включает в себя исследование факторов, влияющих на межличностные и внутриличностные конфликты внутри и между людьми, тогда как подход на макроуровне фокусируется на исследовании факторов, влияющих на конфликты между группами, подразделениями и организациями и внутри них. Экономический анализ опирается на модели экономической рациональности и применяет их к индивидуальному принятию решений и сложному социальному поведению. Трудовые отношения, переговоры и потоки исследований по разрешению конфликтов третьей стороной относятся к исследованиям, которые имеют дело с последствиями конфликтов в социально-трудовой сфере.

*Социально-трудовые отношения* на предприятии характеризуются, с точки зрения организации процесса их *функционирования*, определенной

---

<sup>213</sup> Lewicki, R., Weiss, S., Lewin, D. (1992) Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior* 13. 209-252.

иерархией, субординацией, в соответствии с которыми вся совокупность этих отношений обретает *горизонтально-вертикальную структуру*. Ее основными принципами служат принципы социальной и функционально-производственной дифференциации людей.

**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 их дифференциацию на отношения рабочих и других рядовых работников, с одной стороны, и управленческо-административного аппарата, с другой стороны, т.е. исполнителей и руководителей. Функцией одних является, в основном, непосредственная производственно-исполнительская деятельность, других - функции организации, руководства, управления, координирования, контроля. 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.

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 отстаивание, защита прежде всего своих *экономических и социальных интересов* на производстве, прежде всего в оплате труда, его условиях, занятости, профессиональном росте и т. д.

Исходя из существования противоречий в интересах различных групп работников можно утверждать о наличии специфической формы социально-



трудовых отношений, которая выражается в **конфликтном противостоянии**.

Смысл, который вкладывается в понятие конфликт, во многом зависит от его научной позиции исследователя, поэтому на сегодняшний день существует множество интерпретаций понятия «конфликт». Так, большой энциклопедический словарь определяет конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) - столкновение сторон, мнений, сил<sup>214</sup>. Философская традиция рассматривает конфликт как частный случай противоречия, его предельное обострение. В социологии социальный конфликт - процесс или ситуация, в которой одна сторона находится в состоянии противостояния или открытой борьбы с другой, поскольку ее цели воспринимаются как противоречащие собственным. При этом в понятие социального конфликта включается широкий спектр разноуровневых явлений от столкновения отдельных личностей до межгосударственных вооруженных конфликтов»<sup>215</sup>. Чаще всего, конфликт понимается как **наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями**.

Принято различать два основных подхода к трактовке сущности конфликта. Согласно первому подходу, конфликт понимается как **результат столкновения и борьбы** различных сил, лиц или позиций по причине несовместимости или противоположности интересов. В контексте второго подхода конфликт рассматривается как **процесс развития взаимодействия** и система отношений между участвующими в нем сторонами.

Социальные конфликты возникают между субъектами социального взаимодействия — людьми, социальными группами, организациями. А. Г. Здравомыслов, считает, что конфликт является формой отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.<sup>216</sup>

**Типологии конфликтов.** Существует множество типологий конфликтов, поскольку в качестве основания может выступать любая его характеристика: источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения и др. Так, выделяются уровни конфликтов: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный. По сферам

---

<sup>214</sup> Большой энциклопедический словарь / Авт. и сост. А. Б. Барихин. М.: Кн. мир, 2000. 719 с.

<sup>215</sup> Новейший философский словарь. Минск: В.М. Скакун, 1999. 877 с.

<sup>216</sup> Здравомыслов А.Г. Фундаментальные проблемы социологии конфликта и динамики массового сознания // Социс — 1993. № 8. С. 12-22.

проявления конфликта выделяют: экономические, политические, бытовые, культурные и др. По длительности выделяют: долгосрочные, краткосрочные конфликты, по ресурсам: материальные, духовные, социальные и др.

**Структура конфликта.** Основными элементами конфликтного взаимодействия являются: предмет конфликта, участники конфликта; социальная среда; условия конфликта; субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы. Л.А. Петровская предлагает анализировать структуру конфликта на основе следующих понятий: стороны (участники) конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликта, исходы конфликтных действий<sup>217</sup>.

1. *Стороны конфликта.* Участниками, или сторонами, конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы и организации, государства, коалиции государств и так далее. Участники конфликта характеризуются широким набором существенных в том или ином отношении признаков. В социально-психологическом отношении участники конфликта характеризуются в первую очередь мотивами, целями, ценностями, установками и пр. Исследователями отмечается, что действующих лиц в конфликте можно сгруппировать по следующим признакам: по степени заинтересованности в конфликте; по степени активности; по силе влияния на конфликтную ситуацию; по искренности<sup>218</sup>.

2. *Условия протекания конфликта.* Помимо характеристик участников, конфликт существенно зависит от внешнего контекста, в котором он возникает и развивается. Важной составной частью этого контекста выступает социально-психологическая среда, представленная обычно различными социальными группами с их специфической структурой, динамикой, нормами, ценностями и т.д. При этом важно подчеркнуть, что социально-групповую среду необходимо понимать достаточно широко, не ограничиваясь лишь ближайшим окружением личности. Без учета влияния этого более широкого контекста невозможно понять содержательную сторону мотивов, ценностей, норм и других социально-психологических аспектов социальных процессов вообще и конфликта в частности.

3. *Образы конфликтной ситуации.* Характеристики участников конфликта и особенности условий его протекания определяют конфликтное поведение сторон. Однако указанное определяющее влияние никогда не осуществляется непосредственно. Опосредствующим звеном выступают

---

<sup>217</sup> Петровская Л.А. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М: Изд-во Моск. ун-та, 1977. С. 126-143 // Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов/Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. — М: Аспект Пресс, 2003.— 475 с.

<sup>218</sup> Асадов А.Н., Потемкин В.К. Конфликтология: учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. - С. 29

идеальные картины, образы конфликтной ситуации, имеющиеся у каждого из участников конфликта. Эти внутренние картины ситуации включают представления участников о самих себе (своих мотивах, целях, ценностях, возможностях и т.п.), представление о противостоящих сторонах (их мотивах, целях, ценностях, возможностях и т.п.) и представление о среде, в которой складываются конфликтные отношения. Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама реальность являются непосредственной детерминантой конфликтного поведения участников.

4. *Возможные действия участников конфликта.* Образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников, определяют набор возможных действий, предпринимаемых сторонами. Поскольку действия противостоящих сторон в большой степени влияют друг на друга, взаимообуславливаются, в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия.

5. *Исходы конфликтных действий.* Исходы (или, иными словами, последствия, результаты конфликтных действий) не представляют собой нечто, лежащее за пределами самого конфликта. Напротив, они органично вплетены в самый конфликт. Как правило, участники конфликта с самого начала имеют некоторый образ возможных исходов и в соответствии с этим образом выбирают свое поведение. Действия в конфликте предпринимаются по частям и поэтому постоянно перемежаются с их результатами. Осознание этих результатов, коррекция участниками своих представлений о конфликтной ситуации на основе такого осознания — важный момент конфликтного взаимодействия. На рисунке 1 представлена модель конфликта.

*Динамика конфликта* включает в себя несколько этапов, следующих один за другим в определенной последовательности. Ю.Ф.Лукин предлагает модель, включающую 7 этапов конфликта:<sup>219</sup> возникновение конфликтной ситуации; появление сигналов конфликта, напряженности, кризис в отношениях, инциденты; осознание интересов и препятствий каждой из сторон конфликта, проявления враждебности; начало конфликтного противоборства сторон — действия друг против друга; эскалация конфликта, информационное и энергетическое противоборство; завершение конфликта — всякое его окончание; постконфликтная ситуация: а) нормализация отношений, сотрудничество; б) перерастание конфликта в другое противоборство, непримиримые отношения.

---

<sup>219</sup> Лукин, Ю.Ф. Конфликтология : управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — С. 126

**Конфликтная ситуация** представляет такое взаимодействие партнеров, которое приводит к накоплению разногласий и создает почву для реального противоборства между ними.

**Инцидент** – это конкретный эпизод взаимодействия, в котором происходит столкновение интересов или целей участников.

**Источники возникновения конфликтов в организации.** Причины конфликтов в организациях можно разделить на две группы: организационно-управленческие и социально-психологические.

К первой группе причин конфликта относятся: несогласованность и противоречивость целей в деятельности; нечеткое разграничение прав и ответственности; ограниченный доступ к ресурсам; противоречивость функциональных задач и обязанностей. Ко второй группе причин относятся: различия в моделях поведения; несогласованность ролевых ожиданий; различные фреймы толкования ситуации; различия в ценностных ориентациях; неопределенность возможностей роста и развития; внутрифирменная конкуренция, неблагоприятные условия труда и др.

В контексте социально-трудовой среды происходит взаимодействие индивидов, принадлежащих к различным группам, отличающимся по квалификации, уровню доходов, статусным, профессиональным, социально-демографическим признакам. По мысли О.С. Виханского, в центре любого конфликта в организации находится менеджер (руководитель) и управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Регулирование, управление конфликтами, уменьшение их негативных последствий является одной из приоритетных функций управления. Вместе с тем, возможности урегулирования и разрешения конфликта зависят от способности и готовности всех участников к моделированию конструктивного поведения, активном участии в поиске оптимальных решений, готовности принимать чужую точку зрения, идти на компромисс.

## 5.2. Социально-экономические и организационно-правовые факторы разрастания конфликтной ситуации

Одним из важнейших вопросов, требующих разрешения в исследовании конфликтов, является вопрос об условиях и факторах, обуславливающих возникновение ситуаций социально-психологической напряженности и их перерастания в конфликт. Между исследователями данной проблематики существуют противоречия, связанные с тем, насколько устойчивыми, стабильными или же, наоборот, зависимыми от конкретных ситуаций взаимодействия являются детерминанты проявления конфликта<sup>220</sup>. Тех, кто связывает конфликтность с образованиями, стабильными во времени (диспозициями, конфликтными чертами личности, установками), условно относят к *диспозиционному подходу*. Тех же исследователей, что склонны рассматривать конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, как не зависящее от «внутреннего» ментально-мотивационного, смыслового плана, относят к представителям *ситуационного подхода*. В рамках диспозиционного подхода исследуются мотивы, ценностно-мотивационные смыслы, потребности людей, индивидуально-личностные особенности (характер, темперамент, психологические установки на конфликтное поведение). Основная часть психологических исследований в русле диспозиционного подхода направлена на изучение черт личности, отражающихся на межличностном взаимодействии.

Ситуационный подход акцентирует внимание на воздействии внешних условий формирования и функционирования личности и социальных групп на возникновение конфликтных ситуаций. Эта позиция позволяет исследовать вероятность возникновения конфликта вследствие действия неблагоприятных условий среды: экономических, социальных, правовых, культурных, политических и др. А.А. Реан предлагает исходить из принципа дополнительности действия ситуативных (обеспечивающих вариативность) и транситуативных (обеспечивающих постоянство поведения) факторов, утверждая, что в большинстве случаев детерминирующими факторами являются личностные факторы, тогда как ситуативные играют роль модулятора (определяя вариативность проявления личностных факторов). В некоторых, гораздо более редких, на его взгляд, случаях иерархия факторов может меняться.

---

<sup>220</sup> Леонов Н. И. Онтологическая сущность конфликтов // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. – Харьков: ХНАГХ, 2008. – С.12

Выделяются три *парадигмы взаимоотношений человека и среды*<sup>221</sup>:

1. Взаимодействие человека и среды как *адаптация*. Среда выступает как носитель физических особенностей, как сфера взаимодействия между людьми и как источник информации. Средовые изменения в большинстве случаев описаны как изменения природного и технологического характера. Человек адаптируется к этим средовым изменениям. Он должен выбирать поведение, адаптивное к событиям. Результатом адаптации или дезадаптации становится изменение личностных черт. Человек может использовать информацию и социальную помощь.

2. Взаимодействие человека и среды как *использование возможностей*. Среда понимается как источник возможностей и ограничений для целенаправленных действий. Индивид стремится достичь своих целей, удовлетворить потребности, реализовать проекты. Среда в данном случае описывается как временная и пространственная структура.

3. Систему «человек – окружение» можно рассматривать как *поле взаимодействия социокультурных сил*. Среда – набор культурно обусловленных систем и установок. Среда изменяется в силу политических, социальных, культурных и экономических перемен. Человек – феномен, который соответствует социокультурной системе и воспроизводит ее. человек изменяется, потому что социокультурная система требует изменений в поведении.

По мысли Н.И. Леонова, эти три парадигмы могут служить основанием интегративного подхода в исследованиях поведения субъекта (личности, группы) в конфликте.

Нельзя недооценивать роль внешних условий, в которых социализируется человек, их влияние на степень конфликтности взаимодействия между членами социальных групп и организаций. Так, М. Дойч подчеркивает, что социальное взаимодействие происходит в социальной среде – в семье, в группе, в общине, в стране, в цивилизации, – которая выработала технику, символы, категории, правила и ценности, подходящие для взаимодействия людей. Таким образом, чтобы понять суть происходящего при социальных взаимодействиях, необходимо рассматривать его в более общем социальном контексте<sup>222</sup>.

Роль внешней среды в возникновении конфликтов подчеркивал и В.С. Мерлин, исследуя внутриличностные конфликты, которые с неизбежностью

---

<sup>221</sup> Леонов Н. И. Онтологическая сущность конфликтов // Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. – Харьков: ХНАГХ, 2008. – С.16

<sup>222</sup> Дойч М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы)// Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. – Харьков: ХНАГХ, 2008. – С.81

проявляются в поведении людей в обществе. Он отмечает следующее: «внешние условия конфликта в жизни любого человека в любом обществе возникают с неизбежной необходимостью. Во-первых, уже в силу борьбы с природой возникают неизбежные трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности. Во-вторых, удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает новые, еще неудовлетворенные мотивы. Этот вечный рост и развитие неудовлетворенных еще мотивов – необходимое условие общественного развития. И, наконец, одним из наиболее важных внешних источников конфликтов является то, что общественная жизнь с необходимостью требует подавления или ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких и активных, например, стремление к сохранению жизни. Поэтому, хотя содержание и характер внешних условий конфликта очень различны в зависимости от общеисторических и биографических условий, их возникновение неизбежно и необходимо».<sup>223</sup>

Внешняя среда включает в себя такие компоненты как:

- контактная среда (неформальные организации в структуре персонала, профессиональные объединения и клубы; родственные связи, коммуникативная среда территориальной общности и т.д.);
- система образования, профессиональной подготовки и переподготовки;
- социально-структурная среда (сложившийся механизм социальных статусов, структура субкультурных групп, социальная стратификация населения, система обеспечения социальной защищенности трудоспособных категорий населения и др.);
- символическая реальность (социальные нормы и поведенческие стереотипы, степень приоритетности трудовых ориентаций в системе ценностных ориентаций населения);
- информационная среда.<sup>224</sup>

Исходя из положений системного подхода, внешние факторы возникновения конфликтов могут исследоваться на трех уровнях: макросоциальной среды, мезосреды и микросреды. Макроуровень представлен общественными отношениями в самом широком смысле, учитывая общие социально-экономические и организационно-правовые условия; мезоуровень представлен отдельными социальными группами и общностями; микроуровень – конкретными организациями и предприятиями.

---

<sup>223</sup> Мерлин В. С. Личность и общество. – Пермь, 1990.

<sup>224</sup> Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. – СПб.: Инфо-Да, 2015.- С. 99

На *макроуровне* на потенциальную конфликтность взаимодействия воздействуют политические факторы (стабильность и последовательность политических преобразований, предпосылки для развития и выживания предприятий, развития конкуренции); социально-экономические факторы (ценовая политика, налоговая политика, политика ресурсосбережения, социальная мобильность населения, демографическая структура населения, уровень безработицы, уровень экономических рисков, индекс развития человеческого потенциала, и др.); социально-психологические факторы (социальное самочувствие населения, социальная адаптация населения, социокультурный уровень работников); правовые факторы (наличие непротиворечивого правового поля, регулирующего различные аспекты взаимодействия субъектов общественных отношений: работодателей и работников, предприятий, органов госвласти и т.п.). Достаточно важную роль на уровне макросреды играют культурные факторы: принятые в обществе ценности, нормы взаимодействия, менталитет, идеология.

На *мезоуровне* перечисленные факторы проявляются в деятельности регионального сообщества, профессиональных объединений, развитии отношений социального партнерства, в т.ч. в ведении политики социально-ответственной деятельности хозяйствующими субъектами. Часто именно на мезоуровне проявляется такой фактор конфликтности как соперничество между конкурентами в отрасли, низкий уровень отраслевого взаимопонимания и взаимодействия.

На *микроуровне* социально-экономические и организационно-правовые факторы разрастания конфликтной ситуации воплощаются в реализуемой организацией кадровой, социальной политике, вниманию к человеко-ориентированному управлению, мерах по развитию организационной культуры. Важной группой факторов микросреды, влияющих на социально-психологический климат производственного коллектива, является предметно-вещная сфера его деятельности, то есть весь комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие производственная (рабочая) среда<sup>225</sup>. Другую, не менее важную, группу факторов микросреды составляют воздействия, представляющие собой групповые явления и процессы, происходящие в производственном коллективе. Эти факторы заслуживают пристального внимания в связи с тем, что они являются следствием социально-психологического отражения человеческой микросреды. Начнем с такого фактора, как характер официальных организационных связей между членами

---

<sup>225</sup> Васильев О.В., Потемкин В.К., Тарасов А.Ю. Управленческие инновации: исследование, проектирование, социальные результаты. – СПб.: Инфо-Да, 2013. – С. 138



производственного коллектива, закрепленный в формальной структуре данного подразделения. Возможные различия между типами такой структуры можно показать на основе следующих «моделей совместной деятельности»:

- руководитель самостоятельно принимает управленческое решение на основе имеющейся у него производственно-экономической, научно-технической и социальной информации;

- руководитель делегирует полномочия в принятии управленческих решений, реализуя при этом принцип доверия в осуществлении производственных процессов;

- руководитель принимает управленческое решение на основании результатов коллективного обсуждения на предприятии;

- руководитель принимает управленческое решение, носящее «политический характер», но противоречащее собственным представлениям и интересам коллектива предприятия.

А у работников предприятий преобладают следующие модели совместной деятельности:

- осуществляется автономная совместно-индивидуальная деятельность, обусловленная индивидуальным заданием и сетевым графиком выполнения работ;

- осуществляется совместно-индивидуальная деятельность, обусловленная принципом последовательного выполнения работ;

- осуществляется комплексная совместно-взаимодействующая деятельность, в основе которой непосредственное и единовременное взаимодействие каждого члена коллектива друг с другом.

Исходя из этого, процесс взаимодействия личностей можно формализовать в пять основных групп: умственный процесс, представляющий собой воспитание способностей к духовным интересам; процесс нравственный – особая форма общественного сознания и вид общественных отношений, один из способов регулирования действий личности; процесс политический, означающий развитие гражданских свобод, свободы выбора профессиональной деятельности, регулирование отношений между различными слоями населения; процесс экономический, связанный с ростом благосостояния населения, развитием деятельной активности личности в сфере производства товаров и услуг; правовой процесс, состоящий из совокупности юридических, экономических и социальных норм и правил поведения личности на предприятии.

Механизм управления социальной напряженностью в социально-трудовых отношениях основывается на создании системы экономического, правового, информационного и социально-психологического обеспечения

работы, изменении организационной структуры управления в сторону повышения самоуправления подразделений.

Резюмируя, можно отметить, что разрастанию конфликтной ситуации в социально-трудовых взаимоотношениях способствуют следующие факторы:

**1. Социально-экономические:**

- несогласованность производственных и экономических интересов;
- отсутствие четких ориентиров деятельности и возможностей их достижения
- низкая степень включенности работников в производственно-экономическую деятельность предприятия
- отсутствие условий для проявления творческой и трудовой активности персонала, возможностей реализации потенциала;
- отсутствие условий и среды для высокоэффективного труда;
- неудовлетворительный уровень заработной платы, отсутствие дополнительных льгот;
- ограниченные или отсутствующие возможности карьерного продвижения;
- отсутствие признания и одобрения результатов работы;
- отсутствие возможностей творческого роста;
- нестабильность занятости;
- невнимание к социальному развитию коллектива и личности со стороны управляющего субъекта;

Уровень материального благосостояния служит не только показателем эффективности процессов управления предприятием, но оказывает большое влияние на социальное самочувствие работников, их психологическое состояние и поведение, уровень их деловой активности. Низкий уровень благосостояния работников сопровождается тенденцией ухудшения психологического настроения со всеми негативными последствиями для социально-психологического климата, для формирования отношений доверия между работниками различных статусных и профессионально-квалификационных групп. Социально-психологические ограничения характеризуются пассивным, угнетенным, пессимистическим, протестным, девиантным настроением значительной части работников в тех или иных социальных, социально-трудовых, деловых ситуациях.

**2. Организационно-правовые:**

- бюрократизированная структура управления, подавляющая возможность инициативы работников

- несовершенство, несогласованность системы нормативного регулирования в организации, полное отсутствие положений, регламентирующих внутренний распорядок

- значительное количество сфер деятельности, не урегулированных в рамках внутренних нормативных документов (возникает размывание ответственности);

- отсутствие единого методологического и процедурного подхода к разрешению конфликтов в организации, должностей конфликтологов, социологов, медиаторов;

- отсутствие в организации процедур легитимизации разрешения конфликта;

несоблюдение в организации норм законодательства («серые» схемы выплаты заработной платы; незаконные увольнения и т.п.);

- отсутствие коллективных договоров и соглашений;

- отсутствие регламента относительно содержания политики и структуры занятости работников, на основе которого принимаются управленческие решения

- несовершенство системы управления персоналом и ее подсистем (найм и адаптация, обучение и развитие, карьерное планирование и др.).

Жизнедеятельность организации регламентируется целым комплексом законов и нормативных актов, отсутствие такой регламентированности расширяет зоны правовой неопределенности, в которых с легкостью могут создаваться «правила игры» всякий раз заново под конкретную ситуацию. Это является фактором разрастания конфликта интересов, ресурсов, ценностей. Отмечаются следующие объективные и субъективные ограничения осуществления принципа законности управленческой деятельности, которые, безусловно, являются факторами разрастания конфликтных ситуаций в социально-трудовых отношениях<sup>226</sup>:

- Некомплексность системы законов, наличие «белых пятен» в правовом поле;

- Недостаточная согласованность отдельных правовых документов между собой, возможность неоднозначной трактовки содержащихся в них положений;

- Сознательное нарушение законности представителями управленческих структур разного уровня в корыстных целях.

Организационный аспект связан с тем, что управленческое воздействие осуществляется во многом через целенаправленное упорядочение отдельных

---

<sup>226</sup> Потемкин В.К. Управление социальными резервами регионального развития. – СПб.: Институт проблем региональной экономики РАН, 2001 - С. 111

элементов как управляемой так и управляющей системы, что предполагает искусственно создаваемые структуры. Организационно-управленческие методы снижения конфликтности взаимоотношений включают: формулирование интегрирующих целей и объединяющих ценностей между управленческим звеном и персоналом; четкое определение видов связи в организационной структуре управления; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; разработку и использование эффективной системы мотивации.

Правовые отношения в сфере труда занимают основное место в структуре правовых отношений, ведь изначально наемный работник и работодатель неравны и у работодателя гораздо больше возможностей для защиты своих интересов, чем у работника. Проблема, следовательно, в обеспечении баланса интересов работников и работодателей. Работодатели зачастую предпочитают просто обходить закон, оказываясь в сфере теневой экономики, где не действуют никакие права и законы. Без реальных механизмов контроля за соблюдением трудового законодательства правовой фактор является одним из основных в разрастании конфликтных ситуаций в социально-трудовых отношениях.

В настоящий момент приходится все больше вопросов в хозяйственной деятельности решать в рамках правового поля, отношения с проблемными партнерами, конкурентами, внутрифирменные взаимоотношения, в частности, споры, разногласия, конфликты, искать компромиссы, разрабатывать и заключать договоры и соглашения и т.д. Несовершенство, неразвитость, размытость правовых отношений, низкая правовая культура населения – являются предпосылками высокого количества правонарушений и конфликтов в социально-трудовых взаимодействиях.

Вместе с тем, экономические, правовые, социальные условия и возможности формирования бесконфликтного взаимодействия 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. Последняя 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, понимать не только слова, но и смысл выражения лица, жестов и позы человека? Все компоненты культуры делового общения являются значимыми факторами социально-психологического климата персонала предприятия. В этой связи нельзя недооценивать ответственность самих членов трудового коллектива за уровень морально-психологического состояния их совместной деятельности, за уровень и культуру их взаимоотношений.

Так, по результатам исследований, выделяются следующие причины напряженности и конфликтности в коллективе предприятий<sup>227</sup>:

- неумение некоторых руководителей найти контакт с работниками (16,38%);
- нежелание части руководства найти контакт с работниками (10,34%);
- нежелание работников идти на компромисс с администрацией (5,7%);
- экономические проблемы предприятия (30,17%);
- общая кризисная ситуация в стране и обусловленная ею социальная напряженность (35,34%).

По материала анализа 10 предприятий города Москвы и Московской области, проведенного в 2015 году<sup>228</sup>, были выявлены основные причины возникновения организационных конфликтов: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д. Наивысший ранг получили следующие причины: отношение коллег к выполнению своих обязанностей (70%), размер заработной платы (80%), справедливость морального и материального стимулирования (90%). Причем в анкетировании приняли участие респонденты, принадлежащие к разным уровням управления: высшему (генеральный директор, директор, собственник-основатель), среднему (функциональные заместители директора: по развитию, коммерческой деятельности; руководители крупных подразделений или направлений: начальник участка, главный инженер, главный бухгалтер), низовому (руководители небольших подразделений: отдела продаж, бюро и цехов,

---

<sup>227</sup> Потемкин В.К., Михайлов С.Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. – СПб.: Инфо-Да, 2015. - С. 137

<sup>228</sup> Гнеднёва М.В. Конфликты на предприятиях: структура и причины возникновения // Материалы Ивановских Чтений. № 1 (5). 2016. С.52-57

администраторы), а также работники и служащие предприятий, всего около 400 человек.

В тех случаях, когда в коллективе недооценивается роль тех или иных 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 разлаженность своих отношений с другими. А это может иметь самые различные отрицательные последствия.

### **5.3. Разрешение конфликтных ситуаций на основе темпоральных ориентаций персонала предприятий и организаций**

Понятия темпоральность, темпоральные ориентации и темпоральная компетентность находятся на стыке исследований психологии, социальной психологии, социологии и философии. Интерпретация темпоральности различается в зависимости от теоретико-методологических позиций исследователя и включает в себя следующие аспекты: философию и идеологию отношения ко времени в тот или иной исторический период, особенности восприятия времени представителями тех или иных социальных групп и общностей, психологическое восприятие времени индивидом (ориентации на прошлое, настоящее или будущее), понимание ценности времени и его соотношения с другими терминальными и инструментальными ценностями (в терминологии М. Рокича), содержание смысла времени, поведенческие аспекты управления собственным временем.

Темпоральность может рассматриваться на макро, мезо и микросоциальном уровне в зависимости от целей исследования: как темпоральная характеристика эпохи в целом, сообщества, социальной группы, и, наконец, темпоральная характеристика отдельного человека.

Темпоральная характеристика человека, как отмечает В.И. Волохова, это неотъемлемый структурный элемент психики, оказывающий существенное влияние и сопровождающий развитие и становление его в онтогенезе, на развитие и регуляцию образа «Я», успешное освоение социальных норм и правил, адекватную идентификацию, в том числе профессиональную,

реализацию себя в обществе<sup>229</sup>. Этим идеям созвучен тезис А.К. Болотова о том, что «время выступает системообразующим фактором профессиональной деятельности человека, регулятором эффективного функционирования личности в жизненном пространстве-времени»<sup>230</sup>.

**Темпоральная характеристика человека определяет его восприятие времени, которое во многом, задает тот или иной вектор поведения, горизонт планирования своего будущего, оценку последствий своих действий.** Не случайно многими исследователями отмечается взаимовлияние темпоральных ориентаций личности и ценностно-смысловых аспектов поведения. «Переживание жизненных событий (*прошлого, настоящего и будущего*) осуществляется через систему личностных смыслов, на основе которых человек соотносит свои возможности и цели, распределяет события жизни по значимости на данный момент времени, а значит и строит интегрированный образ себя, с целью идентификации собственной социально-личностной позиции».<sup>231</sup> Другими словами, человек моделирует свое поведение исходя из результатов постоянной самоидентификации в контексте трех основных сфер самоосуществления: деятельности, социального окружения и своего внутреннего мира – с учетом определенной временной перспективы. Смысл событий и явлений переживается человеком не только через идентификацию себя с образами «Я», образами других людей или групп, но и через актуализацию ценностного отношения к субъективным прошлому, настоящему и будущему.

Эмпирически доказано, что **темпоральные ориентации человека существенно воздействуют на мотивацию его поведения.** О.П. Зубец отмечает, что временной масштаб побуждения определяет ту сферу прошлого опыта и перспектив будущего, через которые осмысливается конкретная ситуация, и, таким образом, формирует содержание побуждения. Расширение временной сферы означает расширение интегрированного в мотиве реального психологического содержания. Поэтому развитие мотивационной сферы человека имеет тенденцию к непрерывному и огромному расширению временной перспективы побуждений, начиная от повседневных потребностей и кончая жизненными целями и идеалами<sup>232</sup>. Так, Б.С. Ааронсон выявил

---

<sup>229</sup> Волохова В.И. Роль темпоральной компетентности в оценке социальных рисков // Социально-психологическая оценка рисков современной реальности: очевидное и вероятное. Монография. Под научной редакцией О.А. Белобрыкиной. Новосибирск, 2017

<sup>230</sup> Болотова А. К. Психология организации времени: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006. 254 с.

<sup>231</sup> Яницкий М. С., Серый А. В., Пелех Ю. В. Ценностно-смысловая парадигма как основа постнеклассической педагогической психологии // Философия образования. – 2013. – № 1 (46). – С. 175–186.

<sup>232</sup> Зубец О.П. Темпоральные особенности нравственной жизни (ценностная регуляция и социально-историческое время). Автореф. дисс. ... канд. филос. наук. Москва, 1984

значение перспективной ориентации сознания для мотивации поведения: с помощью гипноза у испытуемых изменяли соотношение прошлого, настоящего и будущего в сознании. Подавление сферы будущего резко сокращало мотивацию поведения человека. И в первую очередь это отражалось на ценностной регуляции поведения, как одной из высших форм оснований мотивации.

**Типологии темпорального поведения.** По мысли Ф. Зимбардо, человеку свойственно концентрироваться либо на прошлом, либо на будущем, либо на настоящем, в результате чего образуется **когнитивное темпоральное «предубеждение»** с доминирующей ориентацией на то или иное время. Когда такое «предубеждение» хронически проявляется в поведении, т.е. становится предрасположенностью человека, то во многом начинает влиять на стиль принятия решений. В противоположность таким темпоральным предубеждениям, существует **«сбалансированная темпоральная ориентация» — идеализированная структура восприятия времени, позволяющая человеку гибко переключаться между прошлым, будущим и настоящим, в зависимости от ситуативных требований, оценки ресурсов или личностных и социальных оценок.** Поведение человека с такой темпоральной ориентацией будет определяться компромиссом или балансировкой между содержаниями репрезентаций прошлого опыта (переживаний), желаний настоящего и будущих последствий<sup>233</sup>.

Существуют и другие типологии темпоральных ориентаций. Так, Б. И. Цуканов выявил следующие **темпоральные типы поведения** в зависимости от скорости переживания времени и временной ориентации: «спешащий», «точный», «медлительный»<sup>234</sup>. В поведении это выражается в различном стиле поведения: нетерпении, торопливости, тревожности, постоянном ощущении цейтнота; острой нехватки времени, трудностях с налаживанием социальных контактов. Или напротив, медлительности, неповоротливости, пренебрежительным отношением как к личному, так и к чужому времени<sup>235</sup>. Различия между типами объясняются тем, что каждый человек оценивает время, ориентируясь на свою субъективную единицу времени, условный индивидуальный шаг, измеряющий время, которая называется «действительное настоящее». Соответственно, в сознании людей, принадлежащих к различным социально-культурным общностям, с детства в процессе социализации формируется определенное ощущение времени.

---

<sup>233</sup> Зимбардо, Ф. Парадокс времени. Новая психология времени, которая улучшит вашу жизнь / Ф. Зимбардо, Дж. Бойд. — СПб. : Речь, 2010. — 352 с.

<sup>234</sup> Цуканов Б. И. Время в психике человека. Одесса, 2000. - С. 32

<sup>235</sup> Цуканов Б.И. Время в психике человека. Одесса: Астропринт, 2000. 217 с.



В.И. Ковалев предлагает зафиксировать **четыре типа темпорального поведения** и реагирования: стихийно-обыденный, функционально-действенный, созерцательный, творчески-преобразующий в зависимости от степени активности субъекта и способа организации времени его жизни<sup>236</sup>. **Стихийно-обыденный тип** характеризуется зависимостью личности от обстоятельств и событий, отсутствием умения организовать последовательность событий, предвосхитить или предотвратить их. **Функционально-действенный тип** предполагает активную организацию течения событий, своевременность реагирования на них, но одновременно – непостоянство такой стратегии, которая проявляется только в определенные периоды жизни. **Созерцательный тип** поведения отличается отсутствием способности к организации времени и пассивностью субъекта времени. **Творчески-преобразующему типу** свойственна постоянная (пролонгированная) способность и потребность к организации времени жизни и согласование действий с возможностями и запросами внешнего окружения.

Несколько иной подход к выделению темпоральных стратегий предлагает П.А. Амбарова<sup>237</sup>. В основе типологии лежат два основных критерия: **степень активности субъекта** в использовании времени и **характер его эмоционального переживания**. На основании этих двух критериев формируются четыре типа темпоральных стратегий поведения:

- активный темпоральный оптимизм;
- пассивный темпоральный оптимизм;
- активный темпоральный пессимизм;
- пассивный темпоральный пессимизм.

**Активный темпоральный оптимизм** проявляется в активном использовании временных возможностей и ресурсов, стремлении и способности к оптимальной организации собственного и, при необходимости, чужого времени. Носители данной стратегии обладают развитыми навыками стратегического, тактического и текущего планирования жизни в целом и ее отдельных сторон. При этом субъекты поведения могут формировать ее осознанно или интуитивно. Такая стратегия базируется на **понимании времени как особой ценности**, ограниченного, но чрезвычайно мощного ресурса для осуществления многих жизненных целей и задач (достижения жизненного и профессионального успеха, самореализации, получения прибыли, повышения статуса и пр.). Время осознается как особый вид

---

<sup>236</sup> Абульханова-Славская Л. К., Березина Т. Н. Время личности и время жизни. СПб., 2001.

<sup>237</sup> Амбарова, П. А. Понятие и типология темпоральных стратегий поведения социальных общностей / П. А. Амбарова // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2014. – Т. 123, № 1. – С. 123-139.

энергии, запускающий в движение и «питающий» практически все жизненные процессы и состояния. Более того, представителям данной типологической группы присуща способность воспринимать время как *нелинейное* или, по крайней мере, рационально выстраивать соответствующую темпоральную картину мира, учитывая особенности нелинейной динамики социального времени. Люди этого темпорального типа одинаково эффективно действуют в условиях как дефицита времени, так и отсутствия такового. Они способны к регулированию скорости, ритма времени, которое находится в их распоряжении, а также к синхронизации его в соответствии с внешними условиями, иногда — к изменению внешних условий в соответствии с собственными темпоральными потребностями. Они могут влиять на носителей иных темпоральных стратегий, адаптируя их к собственным, «заставляя» совмещать и согласовывать их. Темпоральная картина мира представителей данного типа гармонична, динамична, легко, относительно безболезненно претерпевает постоянные трансформации. *Темпоральная активность* направлена в будущее и/или настоящее и сочетается с позитивным переживанием времени. Время в его нелинейной конфигурации наполнено для них новыми возможностями и конкурентными преимуществами, которыми они уверенно могут воспользоваться. Динамизм, плотность, многоструктурность темпоральной реальности воспринимается ими как позитивное явление, соответствующее вызовам современности. Адаптируя свое поведение под эти новые темпоральные условия, «активные оптимисты» чувствуют себя современными людьми, шагающими «в ногу с веком» или даже стремящимися обогнать его. Надежда на лучшее будущее при минимальных проявлениях негативных эмоций (страха, неуверенности, растерянности) характеризует социально-психологическое самочувствие данной типологической группы. Активный темпоральный оптимизм в большей степени присущ людям, стремящимся к продлению своей физической и интеллектуальной жизни и молодости.

*Пассивный темпоральный оптимизм* не предполагает стремления к активному управлению временем и сознательному совершенствованию темпоральных умений и способностей. Течение времени воспринимается представителями данной группы позитивно, как приносящее положительные результаты или, по крайней мере, не ухудшающее положение дел и жизни. Все негативные последствия временных изменений (безвозвратность потерь, невозможность что-либо изменить в ходе времени и т. д.) воспринимаются как нормальные явления, не требующие вмешательства. *«Плыть по течению»* времени — девиз, соответствующий сущности данной темпоральной стратегии. Носители пассивного темпорального оптимизма,

ориентированные, прежде всего, на сегодняшний день, настоящее, приспособляются под внешние темпоральные условия часто с определенными потерями для себя. Но они спокойно могут отказаться от тех целей, на достижение которых у них нет временных ресурсов или которые они не могут реализовать в существующих условиях. Безусловно, такой тип поведения базируется на особом мировоззрении и особой картине мира, где время выступает механизмом усовершенствования социальной жизни, но только действующим по своим собственным законам, а не по воле человека, что необходимо принимать как данность. Нелинейность времени обладает для носителей пассивного темпорального оптимизма потенциальными альтернативными возможностями, которые они позитивно воспринимают, но активно не используют. Осознание этих возможностей дает основание для уверенности и оптимизма в отношении будущего, поскольку обеспечивает достижение жизненных целей при минимальных усилиях. Данный тип стратегии локализуется в тех социальных общностях, временные параметры жизнедеятельности которых заданы внешними условиями (организационными, семейно-бытовыми и т. д.). Кроме того, их возможности самостоятельного распоряжения социальным временем ограничены отсутствием развитых навыков планирования в условиях высокой неопределенности, мобильности, подвижности времени.

**Активный темпоральный пессимизм.** Главный признак данной группы — ярко выраженное состояние *страха перед временем*, его динамикой, социальными изменениями и ограниченное проявление надежды на лучшее будущее. Множественность, вероятностность, неопределенность социального времени воспринимается носителями данной стратегии в большей степени как угроза, а не потенциальная возможность. Но при этом в поведении демонстрируется активная позиция в отношении преодоления данного состояния. У носителей названной стратегии сформирована потребность в конструктивном решении проблемы дефицита и неопределенности времени. Они также обладают развитыми навыками организации времени жизни или стремятся к их развитию и реализации в практической деятельности. Отношение к социальному времени в данной типологической группе связано с пессимистическим взглядом на сущность и последствия любых изменений (по принципу *«новое всегда хуже старого»*). Тем не менее в сознании сформирована установка на активное преодоление негативных последствий, объективную оценку рисков и планирование допусков (возможных способов минимизации) в их отношении. Фактором, который может препятствовать в определенной степени реализации конструктивного потенциала данной модели темпорального поведения, является состояние страха. *Повышенный*

*уровень тревожности*, фобии могут привести к выбору радикальных и не всегда успешных форм поведения. Однако нормализованный страх, стимулирующий защитную активность, не мешает трезвому, сознательному выбору форм и способов ее проявления, способствует объективной, осторожной оценке настоящего и будущего и формированию адекватных способов адаптации к ним.

***Пассивный темпоральный пессимизм.*** Эта стратегия характеризуется отсутствием потребности и/или способности управлять временем и усилением этой установки в условиях нелинейности его социальной динамики. Ярко выраженные *негативные эмоции*, прежде всего страх в самых разных его формах, купируют возможность построения объективной картины мира в ее темпоральном разрезе. Нелинейное время с его ускорением, интенсивностью, сочетанием различных траекторий и ритмов формирует представления о *полном хаосе и неуправляемости* миром, собственной жизнью, невозможностью ее планирования на какой-либо даже маленький срок. Отсутствие развитых темпоральных навыков и способностей (к оценке, организации времени или хотя бы приспособлению личного и внутреннего времени к внешним временным структурам и ритмам) усиливают социальный пессимизм и ухудшают социальное самочувствие. Пассивность в отношении настоящего и будущего и негативная их оценка и эмоциональное восприятие сопровождаются социальной ностальгией, ориентацией на прошлое, которое известно, определено, а главное – уже безопасно. Чрезвычайно болезненно носители четвертой стратегии воспринимают попытки «переписать», дискредитировать, «стереть» прошлое, так как это их единственная надежная опора в мире неопределенности и текучести. Этот тип темпоральной ориентации характеризует поведение пенсионеров, социально депривированных слоев населения.

Нельзя не согласиться с П.А. Амбаровой в том, что вопрос о степени *конструктивности* названных темпоральных стратегий остается открытым, т.к. конструктивность определяется возможностью помочь человеку в реализации его социальных потребностей и целей, повышении адаптационного потенциала и устойчивости к негативным последствиям «текущей современности». Первая стратегия производит впечатление конструктивной, но усиление полюса надежды в виде доминанты утопических представлений или мечты несет в себе риск неадекватных и неэффективных действий. Средней степенью конструктивности обладают вторая и третья темпоральные стратегии, опять же при условии нормализации эмоционального состояния и переживания времени. Очевидно, деструктивный характер имеет четвертая стратегия, поскольку влечет за собой снижение

социальной активности и усиление полюса страха. Деструкция может иметь как явно выраженное, так и латентное проявление и распространяться не только на жизнь отдельного человека, но и целой социальной общности.

Анализ приведенных типологий темпоральных ориентаций позволяет сделать вывод, что данное явление характеризуется многослойностью, затрагивая различные элементы диспозиционной структуры личности: установки в поведении, эмоциональные проявления, ценности и смыслы. Значимыми представляются темпоральные ориентации личности в процессе социально-трудового взаимодействия в коллективе предприятий и организаций. С одной стороны, *различия в темпоральных ориентациях являются предпосылкой формирования разнонаправленных стратегий поведения, различий в горизонте планирования и масштабности в оценке своих и чужих действий*. А с другой стороны, темпоральные ориентации личности выступают в качестве ресурса управления конфликтными ситуациями и предотвращения конфликтов через ***развитие темпоральной компетентности личности***.

Обращаясь к концепции Дж. Урри о мобильности современного мира, стоит обратить внимание на множественность факторов, формирующих новый тип культуры и новые характеристики пространственно-временного взаимодействия. Так, Дж. Урри отмечает рост в современном мире многочисленных форм ***«воображаемого присутствия»***, которые возможны благодаря путешествиям объектов, людей, информации и изображений, моментально переносящих соединения в другие социальные пространства. Социальная жизнь представляет собой постоянный процесс перехода от бытия рядом с другими (на работе, дома, на отдыхе и т.д.) к бытию на расстоянии. Вся социальная жизнь, работа, семья, образование и политика, предполагают отношения периодического присутствия и *разные режимы отсутствия*, частично зависящие от многочисленных технологий путешествия и коммуникаций, которые переносят объекты, людей, идеи и образы на расстояние. Таким образом, присутствие становится прерывистым, и достигается всегда в зависимости от других процессов соединения и коммуникации. Ученый выделяет пять взаимозависимых «мобильностей», которые организуют социальную жизнь на расстоянии и реформируют ее контуры:

— телесные перемещения людей ради работы, досуга, семейной жизни, удовольствий, миграции или бегства, по-разному организованные по отношению к контрастным пространственно-временным модальностям (от ежедневных поездок на работу до единственного в жизни изгнания с родины);

— физические перемещения объектов между производителями, потребителями и продавцами; равно как посылки и получения подарков и сувениров;

— воображаемые перемещения при помощи образов мест и людей, осуществляемые через различные печатные или визуальные носители информации;

— виртуальные путешествия, часто в реальном времени, преодолевающие географические и социальные расстояния;

— коммуникационные путешествия посредством обмена СМС, текстами, письмами и телеграммами, через факс, телефон или мобильный телефон.

В результате возникновения разнообразия видов мобильности, взаимосвязей между ними формируются «ниточки *слабых связей* и дальних знакомств, основанных на периодических телесных перемещениях», соединяющие людей с внешним миром в дополнение к тесно переплетенным «клубкам» близких друзей и семьи. Эти экстенсивные слабые связи творят социальные сети, которые поддерживаются через периодические встречи и коммуникации и распространяются по всему миру.

Что касается аспекта темпоральности, то ключевым процессом здесь является переход от «*часового времени*» к «*моментальному*» (instantaneous), т.е. представление о времени как о текущем, относящемся только к настоящему. ***Этот темпоральный режим частично порождается следующими процессами:***

- информационными и коммуникационными переменами, основанными на времени наносекунд;
- технологическими и организационными переменами, стирающими различие между днем и ночью, буднями и выходными, домом и работой, работой и развлечением;
- растущей легкостью уничтожения продуктов, мест и изображений «одноразового общества»;
- все большей эфемерностью моды, товаров, трудовых процессов, идей и образов;
- повышением «временности» продуктов, работ, карьер, ценностей и личных отношений;
- распространением круглосуточной торговли;
- невероятным увеличением доступности продуктов, произведенных самыми разными обществами, в результате чего можно одновременно потреблять самые разные стили и моды;

– ускорением «ритма жизни».<sup>238</sup>

Дж. Урри отмечает, что *личное время одного человека все больше расходуется с личным временем другого, если не на целые сутки, то на многие часы*. Человеческая деятельность все менее структурируется коллективно, по мере того, как схемы массового потребления заменяются более вариативными и сегментированными схемами. В социально-трудовых отношениях *десинхронизация пространства-времени* проявляется в растущем количестве форм занятости, увеличении числа сотрудников, занятых part-time, индивидуальных стратегиях соблюдения баланса работы-семьи; распространении форм удаленной работы; в широком распространении «скользящего графика», при котором работники одной группы начинают и заканчивают трудиться в разное время.

Большое значение в трансформации модели темпоральности играет распространение мобильной связи. Так, Дж.Урри приводит слова исследователя мобильной телефонии Таунсенда: «Старые поминутные, почасовые, понедельные графики расшатываются постоянным потоком передоговариваний, реконфигураций и перепланирований. Каждый может быть прерван на полуслове и любой может прервать друзей и коллег в любую минуту. Индивиды живут в этом телефоно-пространстве, из которого им никогда не уйти, потому что это их первичная связь с темпорально и спационально фрагментированной сетью друзей и коллег, которую они сами для себя сконструировали» (Townsend 2004)<sup>239</sup>. Такое широкое распространение культуры мобильных телефонов дает возможность существовать маленьким миркам коммуникативного соприсутствия посреди паттернов *отсутствия, дистанцирования и разобщенности*. Для некоторых людей прежде расписанная социальная жизнь становится все более «самодельной» (do-it-yourself), все труднее становится распланировать встречи с теми, кто живет в более гибком режиме, или найти общие паузы с теми, кто придерживается столь же своеобразного расписания. Многим приходится заводить более сложные ежедневники, и только в силу того, что время других людей более фрагментировано и менее контролируемо.

Темпоральные практики и модели поведения являются результатом воздействия множеств внешних факторов макросоциальной среды, в которой формируется человек. *М.С. Каган* обращал внимание на то, что в жизни общества господствует та ментальность, которая отвечает его потребностям,

---

<sup>238</sup> Урри Дж. Мобильности / Пер. с англ. А.В. Лазарева, вступ.статья Н.А. Харламова. – М.: Праксис, 2012. – С.247

<sup>239</sup> Урри Дж. Мобильности / Пер. с англ. А.В. Лазарева, вступ.статья Н.А. Харламова. – М.: Праксис, 2012. – С.328

т.е. формируется новый тип культуры. И в новом типе культуры создается **ценностное соотношение пространства и времени**, а в пределах того и другого — соотнесение разных их измерений. Ученый противопоставляет пространственную ориентацию феодального общества и темпоральную ориентацию буржуазного. Так, «*пространственная ориентация культуры феодального общества и ее неспособность ценить время вследствие неподвижности, застойности практической жизни и традиционности всех форм бытия сменились в буржуазной культуре темпоральной ориентацией: динамизм практической деятельности заставлял ощущать течение времени как необратимое движение и ценить не обожаемое прошлое, которое должно застыть в настоящем, а настоящее как непосредственно переживаемый опыт собственной жизнедеятельности индивида, т. е. единственную подлинную реальность в сравнении с безвозвратно исчезнувшим прошлым и гипотетическим будущим*»<sup>240</sup>.

Предметом конфликтов зачастую становятся противоречия в целях деятельности, имеющие глубинные корни в ценностной и смысловой несогласованности. *Стратегия деятельности человека в конфликте входит в качестве подсистемы в более общую стратегию его жизнедеятельности, самореализации в той или иной сфере, которая осуществляется в контексте определенных темпоральных координат (восприятия границ прошлого, настоящего и будущего)*. Более того, О.П. Зубец отмечает, что «**генезис системы нравственных ценностей** и ее воспроизводство в ходе функционирования осуществляется при наличии ряда временных особенностей процесса бытия субъекта морали, необходимых для ценностного обеспечения мотивации поведения и системной организации ценностей. В качестве определяющего условия выступает перспективная направленность социального и личностного времени». Мотивационная интенсивность системы ценностей, характер ее воспроизводства при передаче социальной информации от поколения к поколению, представленность временных особенностей морали в нравственном сознании определяются характером восприятия социального и личностного времени. *Социальный возраст личности, выражающийся в направленности личностного времени и фиксирующий состояние процесса развития личности, определяет особенности принятия и функционирования системы нравственных ценностей отдельной личностью. Личностное старение, то есть торможение в развитии личности, выражающееся в ретроспективной направленности времени, приводит к снижению функциональной*

---

<sup>240</sup> Каган М.С. Философия культуры. СПб. : Петрополис, 1996. - С. 263



*способности системы ценностей обеспечивать мотивацию поведения.* Возникающий регулятивный вакуум заполняется привычкой, этикетными правилами, обычной формой регуляции, что при изменении условий деятельности приводит к аморальному поведению<sup>241</sup>.

Одной из форм приспособления личности к действительности, в т.ч. в конфликте является сужение временной сферы, т.е. сужение временного горизонта, связанное с упрощением средств регуляции поведения. Это сопровождается стереотипизацией восприятия, сужением масштаба видения ситуации, невозможностью комплексного подхода к решению проблемы. Сужение временного горизонта планирования также сопровождает действие механизмов психологической защиты.

Вместе с тем, отмечается, что сужение временной сферы регуляции осуществляется как постепенное *снижение уровня ценностного присутствия* в мотивации, что связано с повышением роли таких регулятивных форм, как обычай и ритуал. Это так называемые традиционные формы, ориентированные ретроспективно, на связь настоящего с прошлым<sup>242</sup>. Развивая данную мысль, стоит отметить, что поведение человека с более узким масштабом временного восприятия будет характеризоваться низкой степенью рациональности, слабой ориентацией на моральные ценности и большей выраженностью аффективно-эмоциональной и традиционной регуляции. Не случайно, О.П. Зуевой обращается внимание на то, что обычай (как основа для нерационального, «традиционного» поведения) сформировался в тот период истории, когда темпоральное мышление общества было слабо развито и имело, в основном, ретроспективный характер (связь с предками), мотивационная же система человека с ограниченной временной сферой полностью удовлетворяла потребности в регуляции поведения.

На современном этапе развития общества для деконфликтизации социально-трудовых отношений важное значение имеет ***повышение темпоральной (временной) компетентности личности работника.*** Временную компетентность Р.Мэй рассматривал как особый механизм саморегуляции, личностную черту, которая будет определяться высоким уровнем самосознания, развитием критической рефлексии и ориентацией на планирование целей будущего. Временная компетентность предполагает

---

<sup>241</sup> Зуева О.П. Темпоральные особенности нравственной жизни (ценностная регуляция и социально-историческое время) Москва, 1984

<sup>242</sup> Зуева О.П. Темпоральные особенности нравственной жизни (ценностная регуляция и социально-историческое время) Москва, 1984

наличие у человека сформированных представлений о своем прошлом и будущем, существующих в каждом моменте настоящего<sup>243</sup>.

В.И. Волоховой<sup>244</sup> предлагается схема темпоральной компетентности, основанная на интерпретации ее как многоуровневого явления, включающего личностный, когнитивный, эмоциональный и поведенческий уровни (см. Рис. 17). *Личностный уровень* включает мотивационный компонент представлений о будущем и коррелирует с выстроенной последовательностью образов будущего. *Когнитивный уровень* включает временную перспективу личности как собственные представления о прошлом, настоящем и будущем, то есть восприятие времени человеком, его когнитивные иллюзии. Рассмотренные выше типологии темпоральной ориентации иллюстрируют различия в содержании когнитивных представлений о соотношении прошлого, настоящего и будущего у различных групп людей. С точки зрения Ф. Зимбардо, сбалансированная темпоральная ориентация основана на умственной структуре, позволяющей человеку достаточно гибко переключаться между модусами прошлого, будущего и настоящего. Кроме того, Ф.Зимбардо полагает, что осознание собственного отношения ко времени позволит изменить перспективу к лучшему. *Эмоциональный компонент* включает в себя временную установку как настроенность к восприятию собственных событий жизненного пути. *Поведенческий компонент* охватывает временную ориентацию как доминирующую направленность поведения на события прошлого, настоящего и будущего. Поведенческий уровень проявляется в организации временной культуры, темпоральной саморегуляции поведения, умении грамотно планировать время в реализации всесторонних потребностей личности.

Темпоральная компетентность в социально-трудовой сфере проявляется в способности осознанно использовать временной фактор для деконфликтизации социально-трудовых отношений в коллективе, согласование индивидуальных и коллективных целей, выбор соответствующих средств, методов и организации условий, ориентированных на достижение целей организации и развитие работников.

Справедливым представляется тезис о том, что темпоральные стратегии поведения детерминированы социокультурной средой, зависят от демографических, профессиональных и иных характеристик общности, степени ее вовлеченности в общественную деятельность. И объективное

---

<sup>243</sup> Мэй Р. Смысл тревоги / пер. с англ. А. Багрянцевой. М.: Институт общегуманитарных исследований 2016. 416 с.

<sup>244</sup> Волохова В.И. Роль темпоральной компетентности в оценке социальных рисков // Социально-психологическая оценка рисков современной реальности: очевидное и вероятное. Монография. Под научной редакцией О.А. Белобрыкиной. Новосибирск, 2017.

социальное время, в котором функционирует социальная общность, и субъективный его образ отражаются в характере и результатах деятельности представителей социальной общности. Вместе с тем темпоральные характеристики общности определяются спецификой различных видов ее деятельности, от которой зависит степень свободы в выборе режима, графика интенсивности действий<sup>245</sup>. Профессиональная, бытовая, досуговая и другие виды деятельности социальной общности имеют свою временную организацию и структуру.

Темпоральные стратегии поведения определяют уровень адаптированности различных статусных и профессионально-квалификационных групп работников к деятельности, их способность к достижению согласованных целей, являются ресурсом для управления эффективностью.



Рисунок 17 – Содержательная схема темпоральной компетентности<sup>246</sup>

Наряду с учетом особенностей характера, темперамента человека, принятие во внимание типа темпоральной стратегии и темпоральной модели,

<sup>245</sup> Амбарова, П. А. Понятие и типология темпоральных стратегий поведения социальных общностей / П. А. Амбарова // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2014. – Т. 123, № 1. – С. 123-139.

<sup>246</sup> Волохова В.И. Роль темпоральной компетентности в оценке социальных рисков // Социально-психологическая оценка рисков современной реальности: очевидное и вероятное. Монография. Под научной редакцией О.А. Белобрыкиной. Новосибирск, 2017

в рамках которой человеком или социальной группой принимаются решения, расширяет возможности согласования противоположных интересов и управленческого воздействия на динамику конфликта. Кроме того, диагностика темпоральной стратегии позволяет решить задачу прогнозирования поведения социальных групп и индивидов, распознавания неконструктивных моделей взаимодействия на начальном этапе для предотвращения разрастания социальной напряженности. Диагностика темпоральных стратегий может осуществляться при помощи **Опросника** временной перспективы **Ф. Зимбардо** (англ. Zimbardo Time Perspective Inventory, сокр. ZTPI).

#### **5.4. Социально значимые управленческие инновации по преодолению конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях**

*Инновационное управление следует рассматривать как процесс целесообразного воздействия одной системы (управляющей) на другую (управляемую), направленное на преобразование структуры последней, перевод ее из данного состояния в другое или же изменение ее соотношения с окружающей средой, заданного либо самой управляющей системой, либо вышестоящей системой.*

В состав понятия *инновационная деятельность* входят разнообразные, но всегда предметно ориентированные виды деятельности субъектов управления, направленные на создание новшеств, ноу-хау в управлении персоналом организаций и предприятий. Термин «инновация» был введен в научный оборот И. Шумпетером, который считал, что новация – это предмет, способ, метод, изменяющий сферу, среду. *Под управленческими инновациями понимается процесс и результаты внедрения изменений в систему управления предприятием, обеспечивающие эффективную настройку внутренней среды компании в соответствии с динамикой внешней среды. Внедрение управленческих инноваций решает ряд значимых задач, среди которых:* повышение эффективности использования внутренних ресурсов (социальных, инвестиционных и др.); адаптация организационной структуры предприятия к изменениям внешней среды; оптимизация взаимодействия между различными статусными и профессионально-квалификационными группами работников; оптимизация процесса принятия управленческих решений, в том числе в области инновационного развития; стимулирование

процесса генерации новых идей и их внедрения в управленческую практику и др. Управленческие инновации на промышленных предприятиях связаны, во многом, с поисковой системой определения структуры, содержания, результатов и социально-экономических последствий осуществления всего спектра производственной деятельности.

**Социальная значимость управленческих инноваций** выражается в тех *социальных результатах*, которые получены в ходе реализации процесса инновационного управления. Как известно, управленческий труд не ограничивается только производственно-экономической деятельностью, следовательно, оценка его качества не будет комплексной без учета социокультурных аспектов, таких как ценности и нормы, модели поведения личности и персонала предприятия, накопленного опыта и профессиональных знаний, используемых в процессе производственной деятельности. В соответствии с человекоориентированной концепцией управления качество управленческого труда достигается, прежде всего, посредством создания такой среды, социальных и организационных условий жизнедеятельности (на макро, мезо и микроуровне), при которой экономические и социально-психологические воздействия создают предпосылки для полноценной реализации человеческого потенциала, самореализации работников. Считается, «если руководитель исходит в своей деятельности из понимания социальной природы и задач организации, из представления об организации как явлении культуры, то это значит, что он выводит на первый план человека как источник культуры, апеллирует к душе и сознанию работника, воздействует на него в основном психологическими методами, воспринимает как уникальное, интересное, постоянно меняющееся явление»<sup>247</sup>. Не случайно, авторами ранее обращалось внимание на то, 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. И управленческие инновации в своей основе имеют, или, по крайней мере, должны опираться на *процессы интеллектуального развития работников* - их интеллект, то есть относительно устойчивую структуру умственных способностей работников и профессиональных групп предприятия<sup>248</sup>. Более того, рядом авторов подчеркивается, ядром

---

<sup>247</sup> Организационная культура: учебник для вузов / В.К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 60

<sup>248</sup> Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 168

качественного (интенсивного) развития персонала в условиях инновационной экономики является эффективная реализация такого сложного и комплексного процесса, для обозначения которого можно предложить термин «*интеллектуализации персонала*»<sup>249</sup>, что выражается в высвобождении скрытых возможностей и потенциала; совершенствовании или повышении организации объекта; реализации потенциальных возможностей.

*Конфликты различного уровня и масштаба (внутригрупповые, межгрупповые, межорганизационные и др.) являются одним из наиболее значимых факторов, ограничивающих возможности реализации интеллектуальных резервов работников.* Исследования показывают, что даже в тех случаях, когда конфликтуют только два человека, отвлекаются от работы многие на выяснение причин и преодоление противоречий. Крупные конфликты способны оказать разрушительное влияние на весь коллектив и могут привести к его распаду. Более того, отмечается, что время послеконфликтного психического резонанса в несколько раз превосходит время самого конфликта (на каждую минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтного времени). Психическое же напряжение людей, которым сопровождается как период конфликта, так и намного превосходящее его время послеконфликтных переживаний, может отрицательно сказаться не только на степени сплоченности коллектива, но и на здоровье его членов. Длительное нервное напряжение в сочетании с травмирующим психику острым переживанием несправедливости или обиды, которые нередки в случае конфликта, способны поставить человека на грань серьезного душевного и физического кризиса<sup>250</sup>.

Конфликты в социально-трудовых взаимоотношениях возникают в силу различных причин, в т.ч. в связи с ограниченностью экономических, политических ресурсов, разнонаправленностью мотивов деятельности, целевых ориентиров, ценностных ориентаций персонала, социально-психологической несовместимости членов коллектива, низкой коммуникативной, эмоциональной и конфликтологической компетентностью руководителей и специалистов. Исследователями обращается внимание на существование в организациях не только открытых и явных, но и многообразных латентных противостояний между работниками, негативно воздействующих на эффективность труда. Отрицательное влияние конфликтов проявляется в результатах управленческой деятельности, включая

---

<sup>249</sup> Потуданская В.Ф., Яковлева Е.В. Управление развитием персонала в условиях инновационной экономики // КЭ. 2009. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-personala-v-usloviyah-innovatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 23.10.2023).

<sup>250</sup> Управление персоналом /под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: РАЕН, 2002. - С. 138

экономические и социально-психологические аспекты. В связи с этим, деконфликтизация социально-трудовых взаимоотношений является одной из задач управления на каждом из его этапов: планирование, мотивация, контроль и др.

Для реализации системного и комплексного подхода к определению социальных результатов управленческих инноваций и выявлению их роли в *деконфликтизации социально-трудовых взаимоотношений*, необходимо проведение операционализации многоаспектного процесса инновационного управления интеллектуальными резервами предприятия.

Как известно, *операционализация предполагает преобразование теоретического суждения с целью его эмпирической проверки, т.е. основывается на определении признаков (индикаторов), позволяющих судить о наличии тех или иных результатов*. В операционализации инновационного управления интеллектуальными резервами важны такие компоненты как социологическая и психологическая диагностика персонала предприятия, динамика и результаты использования резервов.

В состав модели операционализации определения социальных результатов инновационной управленческой деятельности входят следующие компоненты:

- структурные элементы управленческой инновационной деятельности;
- функциональные элементы управленческой инновационной деятельности;
- алгоритм управления (управленческий цикл);
- технология процесса управления на различных стадиях (этапах);
- результаты управленческой деятельности во взаимосвязи с результатами всего труда;
- управленческие взаимосвязи<sup>251</sup>.

Эта модель управленческой деятельности предполагает выявление не парциальных (психологических и других сугубо дисциплинарных) знаний, а востребованного практикой интегративного знания, используя которое руководитель сможет продуктивно решать управленские задачи.

***Структурные элементы управленческой инновационной деятельности:***

- цели, задачи и мотивы труда и непосредственно управленческой деятельности, которые руководитель формулирует в приказах, приказаниях и распоряжениях (мера их соответствия целям системы управления);

---

<sup>251</sup> Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 171

- информация (мера ее соответствия современному состоянию знания, с одной стороны, и требованиям, самим реалиям производства – с другой);

- средства коммуникации (мера их соответствия современному уровню развития дела, с одной стороны, и требованиям к профессиональной компетентности руководителя - с другой);

- подчиненный состав сотрудников, реальный уровень подготовленности коллективов и конкретных специалистов к труду и результативность выполнения ими служебных обязанностей под руководством управленца, а также организаторская работа в этом вопросе;

- руководитель как главный системообразующий элемент, творческая индивидуальность, у которой представлены обширные права, формирует цели своей управленческой деятельности и труда подчиненных, обладает информацией, средствами и другими возможностями для реализации управленческих функций и всех обязанностей в соответствии с должностным статусом.

**Функциональные элементы управленческой деятельности:** гностический, прогностический, конструкторский, организаторский, коммуникативный.

*Гностический* элемент обеспечивает руководителю овладение знаниями, необходимыми ему для управления объектом и выполнения таких управленческих функций, как уяснение цели, оценка обстановки, принятие решения, анализа труда и его результатов. Для его развития важное значение имеют такие качества, как аналитическое мышление, продуктивная умственная деятельность и другие.

*Прогностический* элемент позволяет руководителю планировать управленческую деятельность и труд на порученном участке, прогнозировать и предвидеть его результаты. В его основе лежат такие качества, как способность к абстрагированию, проницательность, интуиция и другие.

*Конструкторский* элемент призван обеспечить руководителю системность в его управленческой деятельности на основе трансформирования результатов, полученных гностическим и прогностическим функциональными элементами. Этот элемент создает основу плановости труда, композиционной целенаправленности всех проводимых мероприятий и реализации интеллектуальных резервов.

*Организаторский* элемент выполняет действия, определяющие организацию исполнения управленческого решения подчиненными, в том числе связанные с корректировкой управленческой деятельности и всего труда. Он также позволяет осуществлять руководителю саморегуляцию в процессе самоуправления. В его основе лежат такие качества руководителя,



как твердая воля, целеустремленность, решительность, настойчивость, творческий подход, и другие.

*Коммуникативный* элемент реализует действия, связанные с управленческим взаимодействием и воздействием на объекты управления, целесообразными взаимоотношениями в коллективе и вне его, а также создает необходимый информационный поток в процессе управления. Эмпатия, рефлексия, развитость каналов вербального и невербального общения, а также общая коммуникабельность руководителя придают высокую продуктивность функционированию данного элемента.

*Управленческий цикл* системы определения социальных результатов управленческих инноваций включает в себя такие этапы как: определение объекта; определение ситуации и цели управления; процедуры принятия решений; планирование; организация; контроллинг; коммуникации.

Ранее авторами были определены *методы, задающие спектр влияния управленческих инноваций на социальные результаты в деятельности предприятий*: метод субординационных инициатив, метод организационных инициатив, метод социально-психологической регуляции<sup>252</sup>.

*Метод субординационных инициатив* основан на выстроенной в организации системе управления, т.е. организационных отношениях руководства—подчинения, в которых реализуются роли управляющего и управляемого. Дисциплина исполнения подкрепляется методами контроля, системой поощрений и санкций.

*Организационная структура управления* – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими *ступенями управления*. Она должна обеспечивать единство устойчивых связей между составляющими и надежное функционирование системы в целом. *Степень управления* – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. *Звено управления* – это обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления, а также руководители.

Традиционно выделяют *два типа структур управления*: иерархический (механистический, бюрократический) и адаптивный. К первому типу относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-

---

<sup>252</sup> Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 177

штабные, дивизиональные структуры, ко второму типу – проектные, матричные, сетевые, виртуальные и др.

Для каждой схемы субординации свойственны отличительные черты, влияющие на характер конфликтов, возникающих в данной структуре и способ их разрешения. Иерархические структуры являются менее гибкими, чем адаптивные.

Принятая на предприятии модель управления предопределяет не только распределение задач между подразделениями, но и, во много, *порядок коммуникации между звеньями предприятия, направление информационных потоков и структуру информационного поля в организации*. Так, **Л.И. Уманский обосновал три модели совместной деятельности**, где, наиболее эффективным является третий способ взаимодействия, который, как можно заметить, находит свое воплощение в проектных методиках ценностной системы Agile:<sup>253</sup>

1. совместно-индивидуальная деятельность: каждый член коллектива делает свою часть общего задания независимо от других;

2. совместно-последовательная деятельность: общая задача выполняется последовательно каждым членом коллектива (конвейерное производство);

3. совместно-взаимодействующая деятельность: задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена коллектива со всеми другими его членами.

В последние годы получила широкое распространение третья модель взаимодействия, находящая воплощение в организации труда проектных инновационных кросс-функциональных команд (Agile, PMBOK (стандарт Project Management Institute), ICB (стандарт IPMA, международной ассоциации по управлению проектами), Prince – 2 (британский стандарт)). Это объясняется спектром условий, наиболее подходящих для внедрения адаптивных моделей:<sup>254</sup>

– неопределенная и сложная ситуация на рынке, когда часто меняются предпочтения потребителей;

– возможность тесного сотрудничества с клиентами и наличие быстрой обратной связи (развитые системы внешних и внутренних коммуникаций);

---

<sup>253</sup> Цит. по Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. – СПб.: Издательство «Инфо-Да», 2009. – С.157

<sup>254</sup> Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели agile для менеджмента // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-adaptivnoy-modeli-agile-dlya-menedzhmenta> (дата обращения: 07.10.2023).

### Факторы роста и снижения конфликтности в организациях с различным типом субординации

Факторы конфликтизации социально-трудовых отношений	Факторы деконфлитизации социально-трудовых отношений
<b>ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложность разрешения противоречий, возникающих между структурными подразделениями</li> <li>- Разобщенность подразделений ввиду четкой и узкой специализации</li> <li>- Высокая степень зависимости от личностных качеств руководителей любого уровня, слабая степень самоорганизации</li> <li>- Ограниченные ресурсы для карьерного роста работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Четкая система распределения ответственности</li> <li>- Быстрая скорость реакции на прямые распоряжения в условиях цейтнота</li> <li>- Простота структуры</li> <li>- Четкость распределения ресурсов</li> </ul>
<b>ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность возникновения противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом</li> <li>- Необходимость многочисленных согласований в деятельности различных функциональных служб</li> <li>- Возникновение противоречий в целях деятельности (руководители функциональных блоков заинтересованы в росте показателей эффективности в своей зоне ответственности)</li> <li>- Сложность согласования решения</li> <li>- Сложность в определении зоны ответственности при возникновении проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание функциональных взаимосвязей между руководителями подразделений</li> <li>- Включенность работников всех уровней в неформальные взаимодействия на уровне функциональных блоков</li> <li>- Снижение нагрузки с линейных руководителей</li> </ul>
<b>МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Распределение подчиненности (конфликты между функциональными и проектными менеджерами)</li> <li>- Разнонаправленность интересов</li> <li>- Сложности определения ответственности за результаты работы из-за двойного подчинения</li> <li>- Сложности из-за недостаточной правовой регламентации данного вида структуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможности для творческого раскрытия работников, повышения их вовлеченности в трудовую деятельность</li> <li>- Эффективность в реализации проектных (программных) целей</li> <li>- Возможность перераспределения управленческих ролей, большие возможности для реализации лидерского потенциала работников</li> </ul>
<b>ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разнонаправленность интересов дивизионов между собой;</li> <li>- Расхождение интересов «низов» и «верхов», сложность осуществления единой политики;</li> <li>- Разобщенность штабных служб, слабость горизонтальных связей;</li> <li>- Борьба за ресурсы, невозможность использования ресурсов в полной мере по причине закрепления ресурсов за конкретными подразделениями;</li> <li>- Трудности организации контроля сверху вниз.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение самостоятельности персонала подразделений, вовлеченности в повышение качества продукции и эффективности производства – формирование нематериальной мотивации, сплоченности в рамках дивизиона;</li> <li>- Высокая степень скоординированности действий в рамках дивизиона;</li> <li>- Четкое разграничение ответственности между дивизионами;</li> <li>- Упрощение коммуникации в рамках дивизиона.</li> </ul>

– возможность новаторства и творческих озарений путем организации межфункционального сотрудничества людей в процессе решения сложных, неопределенных проблем;

– возможность разбиения работы на отдельные модули, которые можно выполнять быстрыми повторяющимися циклами.

Таким образом, использованию метода субординационных инициатив способствует сложившаяся система управления, ее операционализация; методы делегирования полномочий при формировании и реализации управленческих решений, включая управленческие инновации; распределение ресурсной составляющей по уровням и технологическим схемам осуществления производственной деятельности коллективом предприятия и т.п.

**Метод организационных инициатив.** Организация любой сферы деятельности характеризуется как «управляемое социальное образование с определенными границами, действующее на постоянной основе для достижения цели... Развитие организации есть изменение ее структуры и свойств в соответствии с целями организации с учетом влияния внешней среды. При этом организационное развитие характеризует изменение функционирования системы в направлении большей эффективности при подготовке, принятии управленческих решений и контроле их исполнения, а социальное развитие – целенаправленное изменение характеристик элементов, образующих систему и связей между ними».<sup>255</sup> Социальное, и организационное развитие объединены тем, что оба процесса подчинены целям существования организации как субъекта общественных отношений, а также оба названных процесса неизменно сопряжены с трансформацией информационно-коммуникационной среды организации.

Так, Ф.Ж. Гуияр и Дж. Н. Келли в контексте исследования управленческих инноваций обращали особое внимание на роль персонала компании, методы повышения согласованности совместной работы через мотивацию, вознаграждение, обучение и др. По мысли исследователей, наряду с построением экономической модели предприятия, упорядочения его физической и организационной инфраструктуры, внедрении информационных технологий, для успешной деятельности организации необходимо внедрение системы вознаграждения, системы обучения и формирование чувства общности<sup>256</sup>.

---

<sup>255</sup> Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Управление социальным развитием организации. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – С. 3

<sup>256</sup> Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: пер.с англ. – М.: Дело, 2000. - С. 31

Невнимание к использованию метода организационных инициатив в управлении социальными результатами управленческих инноваций зачастую становится фактором, порождающим *внутреннее сопротивление работников* и *конфликтизацию* социально-трудовых взаимоотношений. Социальная напряженность в организации, которая впоследствии перерастает в открытое противостояние, по данным исследований порождается неудовлетворенностью работников организацией и условиями труда, уровнем заработной платы, системой установления доплат и компенсаций, невозможностью повышения квалификации и применения новых знаний в реализации своего трудового потенциала. Ввиду перечисленных факторов возникают не только конфликты между организацией и работниками, но и *внутригрупповые конфликты* (скрытые и открытые), обусловленные несовершенством организационных аспектов жизнедеятельности.

В зависимости от миссии, целей, структуры организации, отраслевой специфики и других факторов, изменяются способы реализации метода организационных инициатив и отдельные аспекты применения **социальных технологий** мотивации, стимулирования, обучения, найма, оценки персонала. Метод организационных инициатив позволяет более определенно сформировать и определить социальные результаты управленческих инноваций, такие как: деконфликтизация взаимодействия, самомотивирование, самоосознание, адаптивность к инновационным изменениям в структуре деятельности предприятия, рост профессиональной квалификации, расширение спектра общих и профессиональных знаний и т.д.

Третьим методом, задающим спектр влияния управленческих инноваций на социальные результаты в деятельности предприятий, является **метод социально-психологической регуляции**, реализуемый через разработку и внедрение единой системы ценностей и смыслов. Метод социально-психологической регуляции имеет особое значение в контексте деконфликтизации социально-трудового взаимодействия, т.к. разнонаправленность ценностных ориентаций в различных группах работников, а также несогласованность ценностей работников с ценностями и целями организации порождает возникновение конфликтов.

Так, в процессе включенного наблюдения за деятельностью двух инженерно-технических подразделений и двух снабженческо-сбытовых подразделений предприятия установлено, что фактически неопределенная по структуре, содержанию, направленности организационная культура как

система корпоративных ценностей и норм поведения, становится основанием для<sup>257</sup>:

- напряжения в системе внутриколлективных отношений;
- деструктивных поведений работников при решении производственных задач;
- неиспользовании установленных норм повеления и норм поведения и норм производственной деятельности;
- отказа в понимании производственной позиции друг друга;
- появления альтернативных, не подкрепленных какими-либо ресурсами, точек зрения на организацию и управление производственными процессами;
- изолирования отдельных групп работников, включая специалистов сферы управления, от участия в обсуждении и принятии управленческих решений;
- недоверия друг к другу и открытой конфронтации в процессе труда;
- утраты трудовой мотивации и превалирования личных амбиций над коллективными действиями;
- появления внутриколлективных субнорм и субстандартов;
- искажения роли отдельных работников в производственном процессе.

Если предположить, что в основе моделей социально-психологического климата коллектива заложен производственный комплекс, с соответствующими производственными отношениями, то модели управления крупными СПК будут зависимы от содержания и характера управления персоналом, от отношений работодателя и наемных работников, от отношений между наемными работниками, от степени участия в формировании и распределении дохода (прибыли) предприятия, от приверженности работников стратегии развития предприятия. Как следствие, модели социально-психологического климата приобретают не условный, а вполне предметный образ, фиксированный на конкретном предприятии. Но здесь же необходимо обратить внимание на «слабые»<sup>258</sup> производственные отношения, в которых тип организационной культуры коллектива предприятия не определен. Суть этих производственных отношений состоит в том, что на предприятии не придается значения процессам управления коллективом предприятия, а отдается приоритет технике, технологиям. Работник в этом

---

<sup>257</sup> Потемкин, В. К. Неопределенность организационной культуры в контексте реализации стратегических целей предприятия / В. К. Потемкин // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – № 2. – С. 26-34.

<sup>258</sup> Millward N. The New Industrial Relations? Policy studies Institute. Poole, 1994.

случае лишь так называемый «винтик», который можно в любое время заменить на новый и без которого как в структуре производственных отношений, так и в организационной культуре ничего не изменится.

В подобных условиях можно наблюдать деструктивное поведение работников как факт проявления социально-психологического климата. Суть деструктивности состоит в относительном динамическом постоянстве свойств социально-психологического климата и любые изменения в структуре предприятия, организационной культуре, характере производственных отношений приводит со стороны отдельных или групп работников к сопротивлению. Для определенной части работников по Дж.В.Ньюстрому и К. Дэвису<sup>259</sup> какие-либо изменения на предприятии приводят к социальным действиям, характеризующимся как противодействие нововведениям. И здесь могут быть определены два типа поведения работников. Первый - ориентированный на собственное «Я», то есть замыкание в себе, в своих проблемах, без ориентации на коллектив и коллективные действия. Второй - ориентирован на изменения в работе, на приверженности организационной культуре предприятия, внутриколлективным отношениям и действиям.

Выделение данных типов поведения работников важно в связи с тем, что современное предприятие имеет развитую иерархическую структуру, в которой представлены отделы, лаборатории, цеха, участки, бригады, отдельные работники. Их деятельность носит совместный (коллективный или групповой) характер, в процессе которой формируется определенного типа организационная культура и создается особый социально-психологический климат. Внутрипроизводственные коллективы объединены профессиональными связями, обеспечивающими результат в производственной деятельности. Между тем известно, что в коллективе происходит необходимая для полноценного развития работников личностная дифференциация, вносящая собственные представления в содержание социально-психологического климата коллектива. А это - и взгляды на решение производственных вопросов, уровень удовлетворения своих материальных и духовных потребностей, и состав управленческих решений, и характер социально-трудовых отношений работодателя и наемных работников, и возможности реализовать свои способности, навыки и опыт работы в конкретных производственных условиях. Поэтому единство, без которого нет ни коллектива, ни группы, достигается не путем выравнивания персонала, а на основе согласования различий и разнообразия, поиска психологической совместимости, максимального учета и поощрения

---

<sup>259</sup> Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред. Ю.И. Кантуревского. – СПб.: 2000.

межличностных симпатий, привязанностей и накопленного опыта совместной деятельности, сотрудничества. Там, где прямолинейно и грубо проводятся в жизнь «единые требования», там коллектив невозможен, потому что подавляется его основная «составляющая» — уникальная сугубо индивидуальная человеческая феноменальность, уничтожается необходимое для коллектива межличностное разнообразие.

Преодоление проявлений деструктивности поведения работников возможно, по нашему мнению, в формировании социокультурной среды на предприятии, основанной на общественных ценностях и установках, которые проникают в индивидуальное сознание и воспроизводятся в процессе совместной деятельности различных профессионально-квалификационных и статусных групп персонала. Тем самым работники социальные роли на основе профессиональных коммуникаций, общения в процессе производственной деятельности, а также приобретают общенациональный и общекультурный опыт, способствующий созиданию даже в кризисных ситуациях деятельности предприятий. По сути, посредством организационной культуры имеется возможность социального вовлечения абсолютного большинства работников в созидательную деятельность, в процессы формирования социально-психологического климата коллектива предприятия, обеспечивающего эту деятельность на каждом рабочем месте, в каждом структурном подразделении предприятия.

Субординационный и организационный методы реализации управленческих инноваций тесно взаимосвязаны с методом социально-психологической регуляции, что подтверждается на примере внедрения адаптивных моделей. Так, адаптивные модели управления не только основаны на построении определенной системы субординации, но также подразумевают *формирование информационно-коммуникативного и этического пространства определенного типа*, которое помогает коллективу эффективнее мыслить, работать и принимать верные решения, делиться друг с другом информацией и на основании этих данных самим принимать важные решения по проекту, не полагаясь только на руководителя. Суть адаптивных моделей заключается в творческом и гибком сотрудничестве коллектива, гибкости в решении сложных проблем, следовании принципам «бережливости», т.е. постоянном устранении лишнего, устранении разногласий путем экспериментирования и высказывания профессиональной критики (в противовес бесконечным дебатам и обращениям к руководителю), равноправное взаимодействие специалистов из разных областей знания, взаимное уважение и доверие.



### ***Социально значимые результаты управленческих инноваций***

операционализируются в ряде индикаторов, которые могут диагностироваться при помощи социологического инструментария: анкетирования, опросов, интервью, наблюдения и др. Данные, приведенные в таблице 25 свидетельствуют о том, что результатами управленческих инноваций, направленных на социальное развитие организации, является благоприятная динамика по факторам социальной напряженности и конфликтогенам:

- девиантное поведение в коллективе;
- этические и нравственные позиции в коллективе;
- участие в подготовке и воспитании молодых работников;
- качество выполнения работы;
- повышение уровня профессиональной компетентности и др.

Таблица 25

#### **Характеристики социальных результатов управленческих инноваций на крупных промышленных предприятиях<sup>260</sup>**

№ п/п	Характеристики социальных результатов управленческих инноваций на крупных промышленных предприятиях	Временной интервал оценки, год		
		2012	2015	2020
		Показатели оценки, %		
1	Исполнительность, аккуратность	82,0	81,0	84,0
2	Способность принимать нестандартные решения, идти на риск	28,0	36,0	38,0
3	Теоретические знания и способность к творческой работе	18,0	22,0	23,0
4	Систематический, рациональный способ работы, трудовых операций	18,0	62,0	61,0
5	Практические навыки (ремесленные, экспериментальные)	17,0	43,0	51,0
6	Способность решать комплексные вопросы, широкий взгляд на проблемы и т.п.	17,0	28,0	33,0
7	Способность организовывать труд других людей, руководить	11,0	25,0	36,0
8	Способность изобретать или отыскивать новые технические решения	5,0	16,0	20,0
9	Использование современных методов трудовой деятельности	55,0	65,0	69,0
10	Участие в разработке управленческих решений	7,0	11,0	13,0
11	Культура выполнения технологических и организационных операций	72,0	80,0	81,0

<sup>260</sup> Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 179 (с учетом дополнений 2020 г.)

12	Этические и нравственные позиции в коллективе	47,0	54,0	56,0
13	Противодействие девиантному поведению в коллективе	21,0	22,0	24,0
14	Качество выполнения работы	44,0	48,0	49,0
15	Повышение уровня профессиональной компетентности	68,0	74,0	79,0
16	Возможности перехода к более сложному труду	72,0	72,0	75,0
17	Овладение информационными технологиями профессионального и межпрофессионального взаимодействия работников	22,0	23,0	37,0
18	Наличие собственных целей в деятельности коллектива предприятия	37,0	32,0	34,0
19	Участие в подготовке и воспитании молодых работников	7,0	11,0	10,0
20	Участие в рационализаторской и изобретательской деятельности	2,0	7,0	8,0

Очевидно, что в результате управленческих инноваций повышается не только уровень взаимного доверия, но и профессиональная компетентность работников, растет их интеллектуальный, духовный, социально-культурный потенциал. Как следствие, осуществляется трансформация социально-психологического климата в коллективе, снижение конфликтности взаимодействия, выбор наиболее конструктивных моделей поведения в конфликтных ситуациях. Не случайно отмечается, что *уровень интеллектуальной<sup>261</sup>, эмоциональной<sup>262</sup> компетентности человека, его общей удовлетворенности условиями труда в значительной степени обуславливает выбор им деструктивных или конструктивных стратегий поведения в конфликте, а также распространенных на предприятии групповых установок*. Групповые установки подразделяются на несколько категорий<sup>263</sup>:

- **яростные конкуренты**, деятельность которых направлена на удовлетворение только своих материальных потребностей (26,0%);
- **индивидуалисты**, для которых характерны индивидуалистический стиль работы, без профессиональных коммуникаций, без взаимодействия с другими членами коллектива предприятия (41,0%);

<sup>261</sup> Тевосян М. Взаимосвязь особенностей мышления и поведения личности в конфликтной ситуации [электронный ресурс] Режим доступа: [http://ysu.am/files/07M\\_Tevosyan.pdf](http://ysu.am/files/07M_Tevosyan.pdf)

<sup>262</sup> Деревянко С. П. Ситуативные аспекты актуализации эмоционального интеллекта// Социальный и эмоциональный интеллект. От процессов к измерениям: сб. ст. / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. - М.: ИП, 2009. - 350 с.

<sup>263</sup> Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 65

– *адаптированные* к любым изменениям в сфере профессиональной деятельности (10,0%);

– *развивающие «приятельские отношения»* в коллективе предприятия и избегающие участия в сфере профессиональной деятельности (8,0%);

– *активные профессионалы*, предметом деятельности которых является сфера преобразований в деятельности предприятия (17,0%).

В реализации управленческих инноваций существует ряд *проблем*, среди которых важнейшими являются *недостаточная компетентность руководителей* и *сопротивление сотрудников изменениям*. Необходимость изменений зачастую осознается руководителями организации с запозданием, в ситуации глубокого кризиса, в связи с чем преобразования производятся хаотично, неструктурированно, при отсутствии четкой стратегии. Среди причин, по которым осознание необходимости изменений отстает от момента, оптимального для их проведения, можно выделить следующие: недостаточная квалификация руководителей, нежелание руководителей предприятия идти на риск, большое количество текущих задач (отсутствие ресурсов для проработки стратегических вопросов), отсутствие актуальной обратной связи от рядовых работников, поставщиков, клиентов, отсутствие должного внимания к тенденциям рынка/отрасли и др.

При рассмотрении производственно-хозяйственной деятельности предприятий в современной экономике и ее инновационной направленности ряд авторов отмечают существенные недостатки в сфере управления, а именно: некомпетентность – 45,0%; недостаток опыта – 9,0%; недостаток управленческого опыта – 18,0%; узкий профессионализм – 20,0%; невыполнение принятых обязательств – 3,0%; обман – 2,0%<sup>264</sup>.

По статистике более 70% проектов по проведению преобразований терпят неудачу, в 39% случаев ее причины заключаются в сопротивлении сотрудников переменам, в 33% проектов не дают желаемого результата, потому что руководители не поддерживают изменений личным примером<sup>265</sup>.

---

<sup>264</sup> Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Мелкий инновационный бизнес / Учебное пособие, Изд-во СПбГУЭФ, 1998. Цит. по: Потемкин В.К. Качество управленческого труда : учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Изд-во СПбГУЭУ, 2015. – 243 с.

<sup>265</sup> Благутин М., Клинцов В., Кулагин В. От организационной эффективности к успеху // Вестник McKinsey. — №31. — 2014

## **5.5. Экономические и социально-психологические основы мотивирования работников в преодолении конфликтных ситуаций на предприятиях и в организациях**

Мотивация – это процесс осознаваемого и неосознаваемого выбора человеком определенного типа поведения под воздействием внешних и внутренних факторов. В основе мотивации поведения ценности, потребности, смыслы деятельности. С другой стороны, мотивация – это система побуждений, которые вызывают активность человека: экономические, духовные, социальные и др.

Человеческое поведение представляет собой результат ситуационной и диспозиционной мотиваций, формирующийся в ходе соотнесения социальных, психологических установок личности, ценностей и потребностей с внешним контекстом жизнедеятельности. Стратегия поведения человека выражается в его отношении к выполняемым социальным и профессиональным ролям, характеристиках взаимоотношения с окружающими.

*На человека в организации воздействуют несколько разновидностей факторов, составляющих внешнюю среду его жизнедеятельности и определяющие стратегию поведения, работоспособность, затраты и результаты труда. К ним относятся:*

1. **Экономические факторы**, которые влияют на материальную заинтересованность в результатах труда (уровень и формы заработной платы, социальные гарантии и др.).

2. **Социально-психологические факторы**, которые влияют на моральную заинтересованность в результатах труда (формы взаимоотношений в коллективе, морально-психологический климат), а также рациональный режим труда и отдыха (продолжительность рабочего дня, регламентированных и нерегламентированных перерывов в работе, отпуска, гибкие графики работы и пр.).

3. **Организационно-гигиенические факторы**, которые должны учитывать особенности конкретного человека и обеспечиваться посредством использования и удобного размещения мебели, средств организационной и вычислительной техники с учетом требований эргономики (науки, изучающей взаимодействие человека и машины в конкретных условиях), технической эстетики и научной организации труда, от этого зависит содержание выполняемых трудовых операций, рабочие позы, темп труда, расстояния и скорость перемещений, эргономические и эстетические условия труда

(удобство расположения, форма, размещение органов управления, цветооформление рабочего места, воздействие музыки, запахов и пр.).

Социальный механизм управленческого воздействия на мотивацию работников основан на учете взаимосвязи мотивации человеческого поведения с параметрами внешних условий жизнедеятельности. Социальное управление основывается на создании такой среды, в которой будут актуализироваться высшие ценности человека, реализовываться его потребности и в соответствии с этим, формируется стратегия конструктивного поведения в социально-трудовом взаимодействии. Поэтому в современных условиях производственной деятельности предприятий управленческий труд связан с:

- применением стимулов эффективной и качественной работы персонала (персональные надбавки, премии, должностные оклады);
- рационализацией условий трудовой деятельности (улучшение оснащения рабочих мест, компенсации за отклонение от нормативных характеристик работы, создание рациональных режимов труда и отдыха);
- обеспечением стабильности работы персонала (применение надбавок за выслугу лет и стаж работы, участием в распределении прибыли, привлечением персонала к акционированию предприятий);
- внедрением социальных программ (беспроцентные кредиты на приобретение жилья, медицинское и пенсионное страхование, осуществление спортивных и социально-культурных мероприятий, льготы ветеранам и молодежи);
- формированием стабильных межличностных отношений (раннее предупреждение конфликтов, создание условий социального партнерства);
- совершенствованием среды осуществления профессиональной деятельности (осознание персоналом значимости выполняемой работы, привлечение его к управлению, создание условий взаимного доверия и творчества);
- моделированием профессионального и должностного роста; формированием условий общественного и профессионального признания.<sup>266</sup>

Основой управления поведением персонала является процесс *мотивирования*, т.е. воздействия на человека для побуждения его к конкретным стратегиям действий посредством побуждения в нем определенных мотивов. Исследования, проведенные в последние несколько лет подтверждают, что «экономические реформы и связанные с ними экономические решения в сфере производства должны оцениваться не только

---

<sup>266</sup> Потемкин В.К. Качество управленческого труда: учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 33

по показателям технических измерений, экономическим показателям, но и по показателям, характеризующим *социальную эффективность*. И далее: «В различного рода экономических управленческих по своей сути решениях, необходимо опираться на такие социальные индикаторы как мотивация профессионального труда, социально-психологический климат коллектива предприятия, механизм социального регулирования и стимулирования трудовой деятельности, степень удовлетворения работников предприятия социальных, культурных и бытовых нужд».<sup>267</sup>

Это, в свою очередь, актуализирует ***использование социальных технологий в управлении***, позволяющих сформировать такую социально-профессиональную среду, которая, с одной стороны, будет способствовать повышению уровня благосостояния и всестороннему развитию личности работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп, а с другой стороны, позволит корректировать поведение работников в социально-трудовом взаимодействии, соотнося цели организации с ценностями сотрудников и гармонизируя взаимоотношения. *Примером применения современных социальных технологий в управлении могут послужить*: развитие HR-бренда работодателя, усовершенствование системы найма персонала, технологии ценностно-ориентированного управления, механизмы развития организационной культуры, различные формы социального партнерства, формирование социальной ответственности бизнеса, технологии формирования системы справедливой оплаты труда и др. Социальные технологии в системе управления персоналом предприятия направлены на решение задач повышения квалификационного уровня работников, развития ценностно-мотивационных смыслов в их деятельности, формирование культуры труда, усовершенствование условий трудовой деятельности, повышение уровня жизни работников, снижение социальной напряженности и др.

По мысли М.П.Буковинской, как элемент экономической системы социальные технологии нацелены на достижение экономической эффективности, но в то же время, как элемент социальной жизни, они направлены на реализацию принципа социальной справедливости.<sup>268</sup> ***Социальная технология в корпоративном управлении представляет собой систему согласованного взаимодействия работодателей и наемных работников в рамках совместной производственной деятельности,***

---

<sup>267</sup> Потемкин В.К. Социальный механизм эффективного управления персоналом предприятий // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2020. - №7. – С. 44-52

<sup>268</sup> Буковинская М.П. Социальные технологии как способ регулирования трудовых отношений в корпорациях. Дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – М., - 2008. - С.20

*основанную на балансе взаимных интересов и направленную на решение стратегических задач и целей корпорации.* Комплексный подход позволяет повысить технологичность реализации технологий социальной политики и системно перейти от идеологии к конкретной реализации технологий и оценке их эффективности, выделить новые аспекты процесса управления, конкретизировать понятие социальной технологии до уровня, встраивающего их в уже традиционный управленческий процесс и перевести процесс их реализации на научно-практическую основу.

В современных организациях интегрируются работники, принадлежащие к различным социально-профессиональным, демографическим группам, отличающиеся по своим ценностным ориентациям, уровню дохода, психологическим установкам, когнитивным характеристикам, психологическим параметрам. Поэтому социально-трудовое взаимодействие имеет *высокий потенциал конфликтности*, который преодолевается посредством применения научно-обоснованных социальных технологий, позволяющих обеспечить удовлетворение разнонаправленных потребностей работников в контексте конструктивного сотрудничества, не прибегая к стратегиям агрессивного противоборства.

В Таблице 26 приведена классификация социальных корпоративных технологий, включающая в себя следующие направления деятельности:

1. создание социальных механизмов, мотивирующих производительность труда;
2. инвестиции в человеческий капитал;
3. развитие корпоративной культуры;
4. развитие бренда работодателя;
5. развитие социальной ответственности организаций и предприятий.

В условиях перехода к цифровой экономике, трансформации форм взаимодействия между работодателями и работниками, а также между различными группами работников внутри организации происходит изменение парадигмы управления, жесткие структуры каскадного управления сменяются более гибкими адаптивными моделями. Как отмечается, основные изменения в управлении персоналом сводятся к тому, что происходит переход:

- от жестких структур управления к пластичным;
- от централизации управления к делегированию полномочий;
- от узкой специализации к широким профилям работников;
- от спланированной карьеры к гибкому развитию;
- от контроля за работниками к ответственности самих работников за собственное развитие;

– от конфиденциальности кадровых вопросов к открытому обсуждению уровня компетентности работников<sup>269</sup>.

Таблица 26

**Классификация социальных корпоративных технологий<sup>270</sup>**

Вид социальной технологии	Регулятор	Социальный интерес, потребность
<b>1. Создание социальных механизмов, мотивирующих производительность труда</b>		
1.1. Создание мотивирующей оплаты труда	Размер заработной платы	Обеспечение воспроизводства рабочей силы
1.2. Создание привлекательных рабочих мест	Изменение условий труда	Качество трудовой деятельности
1.3. Управление карьерными стратегиями;	Предоставление возможностей для роста	Потребность в самовыражении и росте
1.4. Участие работников в собственности корпорации	Владение акциями	Потребность в соучастии
<b>2. Инвестиции в человеческий капитал</b>		
2.1. Обучение работников	Оплата обучения	Потребность в саморазвитии
2.2. Инвестиции в поддержание здоровья и культурного развития	Финансирование социальных объектов	Потребность в самосовершенствовании
2.3. Предоставление социальных пакетов	Финансирование социальных сервисов	Потребность в стабилизации и ощущении надежности
<b>3. Корпоративная культура</b>		
3.1. Участие в управлении	Создание механизма учета мнений работников	Потребность в инновации как элементе самоутверждения
3.2. Формирование корпоративной лояльности	Создание механизма закрепления взаимосвязей работник-корпорация	Потребность в принадлежности к группе и чувстве общности целей и дела
<b>4. Бренд</b>		
4.1. Реализация концепции бренда в деятельности подразделений	Внутреннее смыслотворчество	Потребность в осмысленности и общественной пользе реализуемой деятельности
4.2. Управление социальным пространством бренда	Внешнее выражение целей корпорации	Потребность в социальном признании реализуемой деятельности
<b>5. Направления совершенствования корпоративной политики в области социальной ответственности бизнеса</b>		
5.1. Неукоснительное выполнение корпорациями законодательства	Формирование законопослушности корпораций	Потребность в легитимизации и участии в транспарантных экономических отношениях
5.2. Поддержание партнерских отношений с общественными организациями	Формирование социальных сетей	Потребность в социальной поддержке
5.3. Вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и программы поддержки развития местного сообщества	Формирование программы по связям с общественностью	Потребность в существовании нормально функционирующего социального пространства, обеспечивающего качественное воспроизводство человеческого капитала территории

<sup>269</sup> Потемкин В.К., Исаченко М.В. Экономическая психология. Учебник. – СПб.: Терция, 2005. -С. 245

<sup>270</sup> Буковинская М.П. Социальные технологии как способ регулирования трудовых отношений в корпорациях. Дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – М., 2008. - С. 21-22



Личность со свойственной только ей системой взглядов, установок и предпочтений оказывается как объектом, так и субъектом экономической жизни предприятия. Это многократно увеличивает вероятность возникновения непредвиденных ситуаций, а значит, снижает порог безопасности социальной системы, какой является организация<sup>271</sup>.

**Система мотивации и стимулирования персонала как условие деконфликтизации социально-трудового взаимодействия.** Экономические аспекты управления поведением работников реализуются, прежде всего, в **системе мотивации и стимулирования персонала**. В. Врумом были выявлены переменные, определяющие отношение человека к его роли в организации: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение; валентность (ожидаемая ценность вознаграждения). В случае, если ожидаемые результаты не обладают ценностью для индивида, то и выполнение соответствующей роли в организации теряет для него смысл. Л. Портер и Э. Лоулер<sup>272</sup> развивали и дополняли идеи В.Врума, а также теорию справедливости С.Адамса. В их модели анализируются такие переменные как: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Л. Портер и Э. Лоулер опираются на модель потребностей, предложенную А.Маслоу, в частности, оценка индивидом ценности получаемых вознаграждений происходит на основе степени удовлетворения основных потребностей: в плане безопасности, социального уважения, самостоятельности и самореализации. Сочетание внутренних и внешних вознаграждений с учетом фактора их субъективной справедливости складывается в чувство удовлетворения человека своей работой. При этом, уровень затрачиваемых человеком усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько сам человек верит в наличие данной связи.

Из этого следует вывод, что существующая в организации система вознаграждения, с одной стороны, является потенциальным конфликтогеном, источником социальной напряженности, неудовлетворенности, а с другой стороны, мощным инструментом мотивирования персонала на преодоление конфликтных ситуаций и конструктивное взаимодействие в коллективе.

Так, по мысли **Ф.Ж. Гуиера и Дж. Н. Келли** система вознаграждения в организации, которая способствует росту включенности работников в

---

<sup>271</sup> Копейкин Г.К., Потёмкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. - СПб.: Терция. 2004.- С.82

<sup>272</sup> Edward E. Lawler, Lyman Porter Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance // Work and motivation / Edited By Victor H. Vroom and Edward L. Deci - Richard Clay Ltd, 1970, 398.

реализацию цели повышения эффективности деятельности, должна основываться на следующих принципах:

1. Согласование системы вознаграждения с целями организации и показателями их достижения (участие в прибыли, поощрительные выплаты, рост масштабов «оплаты по результатам», поощрительные выплаты руководителям. В идеале вознаграждение должно полностью отражать цели организации, связывая работу персонала с многомерными показателями, которые являются мотивационными факторами как для сотрудников, так и для организации в целом.

2. Распространение зоны действия системы вознаграждения за пределы организации, использование разнообразных мотивирующих факторов.

3. Разрешение сотрудникам самим определять форму своего вознаграждения. Каждая организация, в явном или неявном виде, предлагает персоналу своеобразный пакт («психологический контракт»), основу, на которой строится участие сотрудников в жизни корпоративного организма. Например, согласно соглашению, основанному на патерналистской основе, работники обязаны ответственно трудиться в организации 40 часов в неделю из года в год, а организация гарантирует их занятость в течение всей трудовой жизни и достойный уход на пенсию. В настоящее время в успешно действующих организациях на первое место вышел более гуманный психологический пакт: «Вы личность, ответственная за собственную жизнь. Пусть вашей заботой станут процветание и рост компании, а мы сделаем все возможное, чтобы вы росли как профессионал и жили лучше».

Одной из главных задач в управлении персоналом предприятия является **формирование интегрированного коллектива**, объединенного пониманием единых целей, способов их достижения и характеризующимся устойчивостью. В процессе профессионализации на конкретном предприятии работники адаптируются к социальным и организационным условиям деятельности, выстраивая ту или иную стратегию поведения. Во многом, направленность поведения личности определяется присущими ей ценностно-мотивационными смыслами в деятельности, мотивами, которые трансформируются под воздействием условий жизнедеятельности человека. Интернализация требований к исполнению социальных и профессиональных ролей происходит как на функциональном уровне, так и на смысловом, когда человек не только ведет себя соответственно нормативным ожиданиям, но и ощущает внутреннюю согласованность поведения с личностными смыслами и ценностями. Отмечается, что в процессе освоения профессиональных ролей

работник проходит два вида адаптации<sup>273</sup>: промышленную и социальную. **Промышленная адаптация** — это постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда. **Социальная адаптация** — приспособление к совокупности новых ролей и связей с окружающей социальной средой вследствие чего достигается определенное соответствие индивидуальных потребностей организационным требованиям.

Результаты адаптации работника проявляются в *гибкости его поведенческих стратегий*, степени соответствия его поведения групповым ожиданиям, снижению проявлений отклоняющегося поведения, его включенности в единое ценностно-смысловое пространство организационной культуры.

Как было рассмотрено выше, организационная культура предприятия определяет контуры одобряемого и санкционируемого поведения, методы принятия и реализации управленческих решений, распределение ответственности, сценарии поведения в конфликте и др. Как следствие, *социальные технологии развития организационной культуры* являются инструментом управления поведением работников и мотивирования их к преодолению конфликтных ситуаций.

**Социально-психологический климат на предприятии как условие мотивирования работников на преодоление конфликтных ситуаций.** Как отмечалось, одной из причин конфликтов в социально-трудовых отношениях является дефицит ресурсов, позволяющих удовлетворять различные потребности личности. Потребности человека актуализируются в условиях внешней среды, ее социально-психологических и организационных параметров. В связи с этим представляет интерес концепция организационного роста Литвина-Стрингера, разработанная на основе теории Д. МакКлелланда и теории поля. Она демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного (см. Табл. 27)<sup>274</sup>.

---

<sup>273</sup> Потемкин В.К., Исаченко М.В. Экономическая психология. Учебник. – СПб.: Терция, 2005. –С. 246

<sup>274</sup> Игнацкая М.А. Психология управления и организационное поведение: учеб.пособие. – М.: Изд-во РУДН, 2006 - С. 101

**Влияние факторов психологического климата в организации на потребности работника<sup>275</sup>**

Факторы психологического климата	Высшие потребности работника		
	Потребность в успехе	Потребность во власти	Потребность в признании
Структурные ограничения	Снижает	Увеличивает	Снижает
Ответственность	Увеличивает	Увеличивает	Не отражается
Теплота отношений	Не отражается	Не отражается	Увеличивает
Поддержка	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Награда	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Конфликт	Увеличивает	Увеличивает	Снижает
Стандарты работы	Увеличивает	Не отражается	Не отражается
Престиж	Не отражается	Снижает	Увеличивает
Риск	Увеличивает	Не отражается	Не отражается

Ключевая роль в определении форм, моделей и характеристик функционально-ролевого взаимодействия между работниками различных социально-профессиональных групп в процессе социально-трудовой деятельности и согласования разнонаправленных интересов при разработке, принятии, реализации и оценке управленческих решений выполняется руководителями. Поэтому управленческое общение, стиль руководства, определяемый совокупностью методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя, выступает основой системы управления поведением работников и мотивирования их на разрешение конфликтных ситуаций.

Так, М.А. Игнацкой сформулированы методы, направленные на удовлетворение потребностей работников во взаимодействии с руководителем, посредством обогащения характера и содержания труда, участия в процессе подготовки и принятия управленческих решений (см. Табл. 28). Развивая данную мысль, стоит отметить, что перечисленные методы основаны на парадигме человекоориентированного управления и являются ресурсом для развития социальных резервов организации и деконфликтизации социально-трудовых отношений. Не вызывает сомнений справедливость утверждения, что «человекоориентированное управление предприятиями и организациями, если оно приобретает предметно-деятельный характер по оценкам экспертов позволяет от 10 до 20% обеспечить рост

<sup>275</sup> Там же.

производительности труда, на 7-10% снизить непроизводительные затраты рабочего времени и обеспечить включенность персонала в достижение целей социально-экономического развития»<sup>276</sup>.

Таблица 28

**Взаимодействие руководителя с подчиненными как ресурс деконфликтизации социально-трудовых взаимоотношений<sup>277</sup>**

<b>Потенциальные направления деятельности руководителя в отношении сотрудников</b>		
<b>Удовлетворение социальных потребностей сотрудников</b>	<b>Удовлетворение потребности в уважении</b>	<b>Удовлетворение потребности в самовыражении</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться</li> <li>- Создание на рабочих местах духа единой команды</li> <li>- Проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия управленческих решений, но и с целью обсуждения текущих вопросов</li> <li>- Сохранение возникших неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации</li> <li>- Создание условий для социальной активности работников вне организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необходимо постоянно увеличивать содержательность работ сотрудников</li> <li>- Обеспечьте им эффективную обратную связь с результатами работ и реакцией руководителя;</li> <li>- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты;</li> <li>- Привлекайте подчиненных к формулированию целей и разработке решений</li> <li>- Делегируйте подчиненным достаточные права и полномочия</li> <li>- Продвигайте подчиненных по служебной лестнице</li> <li>- Обеспечьте или поддержите обучение и переподготовку подчиненных, которая повышает уровень их компетентности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Старайтесь точно определить и реализовать потенциал каждого работника</li> <li>- Поручайте подчинённым сложные и важные задания, требующие полной отдачи</li> <li>- Поощряйте и развивайте творческие способности подчиненных и свои собственные.</li> </ul>

Таким образом, управление поведением работников в преодолении и разрешении конфликтных ситуаций основывается на понимании мотивации как целостного процесса выбора человеком альтернативных стратегий взаимодействия с внешней средой. Стратегии поведения в конфликте

<sup>276</sup> Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. – 2020. - № 2. – С. 165 – 176.

<sup>277</sup> Составлено авторами на основе: Игнацкая М.А. Психология управления и организационное поведение: учеб.пособие. – М.: Изд-во РУДН, 2006. – 397 с.

определяются общей мотивацией деятельности и, во многом, основываются на личностных, когнитивных, профессиональных особенностях человека, а также социокультурном контексте его жизнедеятельности на уровне макро, мезо и микросоциальной среды. На мотивацию поведения воздействуют такие факторы микросреды как: организационная структура и организационная культура, система экономических и социальных гарантий, социально-психологический климат в коллективе (уровень доверия между работниками, распространенные групповые установки и др.), стиль лидерства в организации, модель взаимоотношений с непосредственным руководителем.

### **5.6. Преодоление конфликтных ситуаций в процессе социализации личности работника**

По определению, предложенному И.С. Коном, социализация это процесс усвоения индивидом социального опыта, определенной системы знаний, норм, ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества.<sup>278</sup>

По мнению Б. Д. Парыгина, социализация – это «многогранный процесс очеловечивания человека, включающий в себя как биологические предпосылки, так и непосредственно само вхождение индивида в социальную среду и предполагающее социальное познание, социальное общение, овладение навыками практической деятельности, включая как предметный мир вещей, так и всю совокупность социальных функций, ролей, норм, прав и обязанностей и т.д.; активное переустройство окружающего (как природного, так и социального мира); изменение и качественное преобразование самого человека, его всестороннее и гармоническое развитие».<sup>279</sup> Большинство авторов сводят социализацию к «сложному, многогранному, во многом противоречивому процессу, в ходе которого биологический индивид становится существом общественным, что является вполне точным определением»<sup>280</sup>.

Принято выделять два аспекта процесса социализации: явную социализацию, представляющую собой воздействие на личность в процессе вхождения ее в общественные отношения. Субъектами воздействия в данном

---

<sup>278</sup> Кон И. С. Социология личности. М., 1973

<sup>279</sup> Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1980. С. 164-165.

<sup>280</sup> Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. – Санкт-Петербург. 2004. - С. 345

случае являются социальные институты, социальные группы (семья, коллектив), общности (профессиональное сообщество), отдельные лица. Явная социализация может иметь воспитательный характер и случайный характер (например, воздействие друзей, соседей и др.). Второй аспект социализации - ее латентные формы, т.е. многочисленные влияния, которые испытывает формирующаяся личность, вступая во взаимодействие «с объективно существующей системой отношений между людьми, с отношением людей к окружающему миру, т.е. ко всему тому, что в некоторый момент неподвластно людям, не осознается ими, но объективно является фактором развития личности»<sup>281</sup>.

Социализация личности является противоречивым процессом, сочетающим как целенаправленные воспитательные воздействия явного характера, так и латентное воздействие стихийных факторов. Противоречия возникают вследствие различия норм, которые присущи различным социальным группам: нормы социального взаимодействия в семье и в университете, в коллективах различных предприятий и организаций.

**Условия социализации** – это внешняя среда, в которой происходит жизнедеятельность человека, совокупность социальных и природных объектов, предметов, явлений, событий, воздействующих на человека на уровне макро, мезо и микросреды.

**Агенты социализации** – это индивидуальные или коллективные субъекты, воздействующие на формирующуюся личность. На различных этапах жизненного цикла человека в качестве агентов социализации выступают: семья, учебные заведения (средние, профессиональные, высшие), предприятия и организации. Вместе с тем, противопоставление понятий «объект социализации – субъект социализации» не всегда представляется обоснованным, поскольку агенты социализации оказывают воздействие на социализирующегося индивида не только в ходе целенаправленного воздействия, но и выступая в качестве социально-культурного окружения, внешней социальной среды, с которой соприкасается в своей жизнедеятельности индивид. В связи с этим, представляется справедливым утверждение Ж.Т. Тощенко о том, что «социализация личности связана с трудовой, общественно-политической и познавательной деятельностью человека. Недостаточно просто обладать знаниями, их предстоит превратить в убеждения, которые проявляются в действиях личности. Именно соединение

---

<sup>281</sup> Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слущкого. – Санкт-Петербург. 2004. - С. 351

знаний, убеждений и практических действий образует характерные черты и качества, свойственные тем или иным типам личности»<sup>282</sup>.

**Механизмы социализации – способы, при помощи которых индивид осваивает социальный опыт.** В научной литературе зафиксировано множество механизмов социализации, к которым относятся:

- социальная адаптация - процесс приспособления индивида к социально-экономическим условиям, к ролевым функциям и социальным нормам, к условиям жизни различных социальных групп и организаций;
- интериоризацию - процесс включения социальных норм и ценностей во внутренний мир человека, способ перевода ценностей в структуру «Я»;
- социокультурная идентификация – самоопределение человека, включающее выбор целей, ценностей и убеждений, которым человек следует в жизни;
- подражание – воспроизведение индивидом (сознательно или бессознательно) моделей поведения других людей;
- внушение – внешнее воздействие на психику человека, основанное на некритическом восприятии им информации и последующем воспроизведении в своем поведении усвоенных норм, представлений, установок;

А. В. Мудрик к числу социально-педагогических механизмов социализации относит:

- **импринтинг** (запечатление) – фиксирование человеком на рецепторном и подсознательном уровнях особенностей воздействующих на него жизненно важных объектов;
- **подражание** – следование какому-либо примеру, образцу;
- **экзистенциальный нажим** – овладение языком и неосознаваемое усвоение норм социального поведения в процессе взаимодействия со значимыми лицами;
- **идентификацию** (отождествление) – процесс неосознаваемого отождествления индивидом себя с другим человеком, группой, образцом;
- **рефлексию** – внутренний диалог, в котором человек рассматривает, оценивает, принимает или отвергает те или иные ценности, свойственные различным институтам общества, семье, обществу сверстников, значимым лицам и т.д.

Отмечается, что в изучении процесса социализации распространение получили два относительно независимых направления:

---

<sup>282</sup> Тощенко Ж.Т. Социология. Общий курс. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Прометей: Юрайт-М, 2001. – С. 239



1. нормативное - разрабатывает вопросы, связанные с определением того, как должно проходить развитие личности на разных этапах ее жизненного цикла.

2. Дескриптивное – направлено на описание сущности развития личности.

**Нормативная модель социализации.** Социализация человека происходит в течение всего процесса жизнедеятельности, поэтому в ней принято выделять ряд возрастных этапов: первичная социализация (от рождения до подросткового возраста), стадия индивидуализации (юношеский возраст), стадия интеграции, трудовая стадия (весь период зрелости человека), послетрудовая стадия (пожилой возраст).

Особое значение имеет «стадия интеграции», т.к. она обеспечивает вхождение человека в общество, благополучное освоение социальных ролей. В случае, если социальные роли не принимаются, возможные негативные последствия в виде появления агрессивных взаимодействий с обществом, конформизма (внешнее соглашательство), изменения себя (тенденция «стать как все»).

В основе процесса социализации лежат формальные и неформальные требования-нормативы, предъявляемые обществом, социальными группами к личности человека. Под **нормативом социализации понимается «взаимосвязанная совокупность требований к освоению социального опыта (знаний, норм, ценностей, идеалов, социальных ролей), которые предъявляют различные социальные группы - семья, школа, группы сверстников - развивающимся индивидам на определенных стадиях их жизненного цикла»**<sup>283</sup>. Механизмом, обеспечивающим выполнение нормативов социализации выступает социальный контроль.

Социальный контроль – это система предписаний, запретов, убеждений, мер принуждения, которая обеспечивает соответствие действий индивида принятым образцам и упорядочивает взаимодействие между индивидами. Он включает в себя: принуждение, влияние общественного мнения, регламентацию поведения в рамках социальных институтов, групповое давление. Социальный контроль может осуществляться при помощи внешних механизмов и посредством внутриличностных механизмов – самоконтроль, направленный на согласование своего поведения с требованиями общества.

**Дескриптивная модель социализации.** Эта модель основывается на комплексном описании процессуальных и результативных аспектов социализации с целью создания реальной картины с учетом сознательных и

---

<sup>283</sup> Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. – Санкт-Петербург. 2004.

скрытых воздействий. В центре внимания дескриптивной модели находится взаимодействие личности и внешней среды, включающей в себя агентов социализации. При этом в рамках дескриптивной модели существует два направления:

1. Предметом изучения первого направления становится исследование различных *характеристик и состояний индивидов* и зависимость этих характеристик и состояний от субъективных и объективных факторов социализации.

2. Второе направление исследует механизмы, характер взаимодействия, содержание и особенности деятельности реальных участников процесса социализации.

Примером применения дескриптивной модели служит исследование, проведенное на предприятиях Санкт-Петербурга, в результате которого были выявлены негативные явления в процессе социализации молодых специалистов<sup>284</sup>. Зафиксировано, что в период прохождения ознакомительной и производственной практик студенты сталкиваются на предприятиях и в организациях с:

- принижением на предприятии общечеловеческих и профессиональных качеств молодёжи – 85,0%;
- проявлением недоверия со стороны руководителей и «старожилов» к молодёжи при выполнении ответственных и хорошо оплачиваемых работ – 78,0%;
- принуждением со стороны руководителей к выполнению работ более низкой квалификации, рутинных операций и функций – 67,0%;
- втягиванием молодёжи во внутригрупповые конфликты, «подставы», интриги – 58, 0%;
- организации труда молодёжи по остаточному признаку – 42,0%;
- отстранения молодёжи от вопросов стратегического планирования, инновационного развития, работ, характеризующихся как «ноу-хау», имеющих статус коммерческой тайны – 40,0%;
- выполнением за счет молодёжи общественных работ по благоустройству, уборке и т.п. – 34,0%.

Кроме того, в исследовании зафиксированы признаки процесса саморегуляции своего поведения молодыми специалистами, которые проявляются, несмотря на не вполне благоприятные условия профессиональной социализации (см. Табл. 29)

---

<sup>284</sup> Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165 – 176.

Исследования, основанные на дескриптивной модели, позволяют решить проблему изучения механизмов социализации, особенности взаимодействия объектов и субъектов социализации, кто и как взаимодействует с индивидом, какой характер этого взаимодействия. Это создает возможности не только для фиксации, но и для объяснения различий в социализации индивидов в тех или иных социальных группах.

В социально-трудовом контексте процесс социализации взаимосвязан и переплетен с профессионализацией личности. Профессионализация, по определению В.А. Цвык<sup>285</sup>, является процессом становления и развития профессионализма, т.е. предполагает развитие профессионального самосознания, формирование профессиональной эрудиции, знаний, умений, навыков и компетенций, развитие профессионально значимых личностных качеств, профессиональную социализацию.

*Профессионализация обусловлена внутренними и внешними факторами.*

К внутренним факторам развития профессионализма относятся биологические, социально-психологические характеристики личности, ценностно-смысловые ориентации, направленность, самооценка, активность жизненной позиции и др. Вместе с тем, значимым для развития профессионализма является влияние внешних факторов макро, мезо и микросреды. Совершенно не случайно, отмечается, что формирование структуры интеллектуальных резервов на личностном уровне, 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;

---

<sup>285</sup> Цвык В.А. Профессионализация как социальный процесс // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2003. №4-5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalizatsiya-kak-sotsialnyy-protsess> (дата обращения: 30.09.2023).

— социального составления личности, ее гражданской позиции, интегрально выражающих и определяющих основную направленность ее жизненных, трудовых интересов и ориентации, позволяющих в многообразной мозаике конкретных ситуаций выбрать соответствующие ориентиры и альтернативы реального поведения<sup>286</sup>. В процессе *профессионализации* происходит достижение профессионализма, которое отражает *профессиональное продвижение, профессиональный рост, профессиональное развитие человека*. Кроме того, профессионализация включает в себя **формирование принадлежности к определенному профессиональному сообществу**, как обретение социального статуса через профессию, как развитие и реализация человеческих трудовых ресурсов в ходе трудовой деятельности, успешное освоение социально-профессиональных ролей, позволяющее конструктивно функционировать в обществе.

Профессионализм включает в себя не только *знания, умения, навыки, профессиональную эрудицию*, но и *личностные качества, компетенции*, наличие определенной *личной и профессиональной культуры*. Поэтому процесс достижения профессионализма во многом связан с освоением социокультурных норм, присущих профессиональному сообществу, их интернализации. Не случайно профессионализм определяется как «характеристика человека, отражающая высокий уровень развития профессионально важных личностных качеств, в том числе креативность, характеристики мотивационной сферы и **ценностные ориентации**»<sup>287</sup>.

Вследствие того, что выбор жизненного пути и профессии происходит противоречиво, зачастую сопровождаясь включением индивида в разноплановые социальные структуры, то возникает необходимость обращения внимания на процессы десоциализации и ресоциализации.

***Десоциализация – отучение от старых ценностей, норм, ролей и правил поведения. Ресоциализация – обучение новым ценностям, нормам, ролям и правилам поведения взамен старых.***

---

<sup>286</sup> Потемкин В.К. Профессиональное распознавание и оценка личности : учебное пособие / В.К. Потемкин. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – С.101

<sup>287</sup> Казарян М.Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности: материалы II Международной интернет-конференции, январь – май 2007. Омск: Изд-во «Полиграфический центр КАН», 2007. С. 119 - 127.

**Самооценки студенческой молодёжью признаков саморегуляции  
собственного поведения<sup>288</sup>**

N п/п	Состав признаков саморегуляции собственного поведения студентами вузов	Самооценки признаков саморегуляции собственного поведения студентами ВУЗов, %		
		Неотъемлемая часть моего поведения	Вспоминаю о них по случаю	Хотелось бы использовать, но не знаю как
1	2	3	4	5
1.	Эмоциональная зрелость и устойчивость характера в неопределённости ситуации	42,0	50,0	8,0
2.	Внутреннее спокойствие в критические моменты	27,0	15,0	58,0
3.	Умение подходить к решению проблем с разных точек зрения	20,0	60,0	20,0
4.	Готовность к любым неожиданным событиям	15,0	35,0	50,0
5.	Чувство меры воздействия поведения на обстоятельства жизнедеятельности	8,0	72,0	20,0
6.	Восприятие действительности такой, как она есть	82,0	15,0	3,0
7.	Наблюдательность	70,0	20,0	10,0
8.	Прогнозирование событий	11,0	80,0	9,0
9.	Умение извлекать положительный опыт из происходящих событий	24,0	72,0	4,0
10.	Стремление понять позицию других лиц	34,0	42,0	24,0
11.	Умение подняться над неразрешимой проблемой	4,0	15,0	81,0
12.	Способность отстаивания собственной позиции	55,0	10,0	35,0
13.	Соблюдение личной свободы и независимости	65,0	15,0	20,0
14.	Формирование лидерской позиции	45,0	15,0	40,0
15.	Противодействие стихийной, непроизвольно возникающей, индуцированной социальной напряженности	72,0	24,0	4,0

<sup>288</sup> Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165 – 176.

Необходимость подобного продолжения социализации становится актуальной обычно в следующих случаях<sup>289</sup>:

1. В случае социальных перемещений как по вертикали, так и по горизонтали. Вместе с изменением социального положения человека происходит трансформация условий его жизнедеятельности, необходимость отказа от ранее исполняемых социальных ролей, освоения новых. Социальные перемещения сопровождаются возникновением новых структур социальных взаимоотношений, связей с окружающими людьми.

2. В случае крупных общественных изменений - экономических, политических и культурных, охватывающих достаточно широкие массы людей, представителей различных социальных групп.

3. Ресоциализация индивидов с девиантными моделями поведения. Девиантное поведение – это отклонение от того образца, который предписывает социальная норма. Причиной девиантного поведения является, прежде всего, неудачная социализация индивида, т.к. ситуация, когда человек не усвоил нормы того общества, в котором происходит его жизнедеятельность. Еще одной причиной девиантного поведения является «протестное» настроение, т.к. бунт против ценностей социальной группы. И, наконец, третья причина девиантного поведения – конфликт между нормами различных социальных групп, в которых индивид исполняет разнообразные социальные роли, вступление норм в противоречие.

В организационно-трудовом контексте существуют инструменты социального контроля, позволяющие регулировать проявления девиантного поведения среди работников (см. Табл. 30).

Формой социального контроля является установление ответственности работника перед организацией: юридической, материальной, нравственной и др.

Исследователи подчеркивают, что социальный контроль определяет управленческую координацию трудового поведения членов организации, способствует повышению возможности достижения стратегических целей, а значит, влияет на стиль социального управления и конкретизирует его. Социальный контроль здесь реализует процесс регулирования трудового взаимодействия через разработку и внедрение определенных организационных норм, принципов, соглашений, что позволяет минимизировать трудовые конфликты между профессиональными группами,

---

<sup>289</sup> Ювенология и ювенальная политика в XXI веке: опыт комплексного междисциплинарного исследования / под ред. Е.Г. Слуцкого. – Санкт-Петербург. 2004.

являющимися носителями различных социально-экономических интересов и обладающими разным уровнем человеческого капитала<sup>290</sup>.

Таблица 30

**Виды и примеры санкций в системе социального контроля организаций и предприятий как инструмент управления социализацией персонала**

Санкция	Примеры
Позитивная формальная	Письменная благодарность, премия, повышение в должности, предоставление дополнительных льгот и бонусов, включение в кадровый резерв
Негативная формальная	Депремирование, штраф, увольнение с работы, выговор
Позитивная неформальная	Устная похвала, общественное признание, комплименты
Негативная неформальная	Критика, жалоба, осуждение

Социальный контроль в организациях направлен на обеспечение эффективности взаимодействия между различными статусными и профессионально-квалификационными группами работников, в т. ч. гармонизацию взаимоотношений, снижение конфликтности, управление социальной напряженностью. Социальный контроль обеспечивается инструментами экономического, правового, административного, социально-культурного характера. Реализация социального контроля происходит на уровне организации в целом, отдельных подразделений и конкретных рабочих мест, а также на уровне самосознания работника. В современных условиях невозможно осуществление социального контроля только в виде его внешних форм, повышается роль внутреннего самоконтроля, самоуправления работниками своим поведением, что отражается в концепции человекоориентированного управления. В процессе социализации персонала предприятия организацией создаются условия, направленные на формирование определенных стереотипов поведения посредством использования практико-ориентированных мотивационных механизмов. Среди них следующие<sup>291</sup>:

<sup>290</sup> Баландина Т.М. Социальный контроль в системе управления современной организацией // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-kontrol-v-sisteme-upravleniya-sovremennoy-organizatsiey> (дата обращения: 09.10.2023).

<sup>291</sup> Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165 – 176.

1. Мотивирование профессиональной интеграции, суть которой состоит в создании условий, например, для молодых специалистов быстрого вхождения и самореализации в коллективе предприятия или в создании плавающих инновационных центров, в которых в зависимости от поставленных задач меняется подбор персонала.

2. Мотивирование профессионального единого статуса, состоящего в формировании отличительных признаков персонала: рабочая одежда, эмблема, открытая книга для записей пожеланий персонала.

3. Мотивирование соревновательной среды: физкультурно-трудовой и физкультурно-оздоровительной, интеллектуальной, инновационной. При этом усиливается значимость профессии, создаются ориентиры для подражания, преемственности профессионального опыта, реализуется эффект признания в коллективе.

4. Мотивирование поощрения расхождения во взглядах. При этом стратегические решения обкатывают в самых различных группах персонала методом педалирования основополагающей идеи. Результатом реализации в практической деятельности подобных подходов к мотивации персонала может стать новая идея, раскрытие способностей работников, появление новых специалистов-лидеров.

6. Мотивирование институционализации процессов трансформации деятельности предприятия, которое предполагает в определенные периоды (раз в два-три года) вносить предложения по вопросам технической, экономической, правовой, социальной политики предприятия, с широким их обсуждением среди персонала структурных единиц. Концептуально обозначенные механизмы мотивирования производственной деятельности персонала предприятий мешают проявлениям люмпенского сознания у работников, усиливают престиж постоянной работы на предприятии, создают условия для целевого, адресного мотивирования производственной деятельности персонала предприятий.

7. Адресное мотивирование работников и малых групп персонала снижает уровень социальной напряженности, для которой характерны явные или скрытые формы противоборства, вызванные ущемлением интересов одной из сторон социально-трудовых отношений, а также различного рода конфликтных ситуаций.



Научное издание

**Потемкин Валерий Константинович**

Доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный Деятель Науки Российской Федерации,  
заведующий кафедрой социологии и управления персоналом  
Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**Вельмисова Дарья Владимировна**

Кандидат социологических наук  
Доцент кафедры социологии и управления персоналом  
Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

**ISBN 978-5-94652-717-0**

Издательство «Инфо-да»

Лицензия ИД №047220 от 08.05.2001

Технический редактор Сушков А.В.

Подписано в печать 06.11.2023. Заказ № 760

Формат 60x90 1/12 Гарнитура Times New Roman

Усл. печ.л. 26. Бумага кн.-журн.

Репрография. Тираж 500 экз.

Издательство «Инфо-да»

191186, г. Санкт-Петербург, наб. кан. Грибоедова, д. 27

Телефон +7-911-232-97-13

Отпечатано в «Центре оперативной полиграфии»

191186 г. Санкт-Петербург, наб. кан. Грибоедова, д. 27

Телефон +7-911-232-97-13